



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**TEMA:**

PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS  
COCIHC DE LA CORPORACIÓN DE ORGANIZACIONES  
CAMPELINAS HUACONAS Y CULLUCTUS DE COLTA, PROVINCIA  
DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017 - 2020.

**AUTORA:**

YESSICA KATHERINE MORALES ANDI

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Yessica Katherine Morales Andi quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo

**DIRECTOR TRIBUNAL**

---

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Yessica Katherine Morales Andi, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 de marzo del 2018

---

Yessica Katherine Morales Andi

**CC: 210016753-1**

## **DEDICATORIA**

El trabajo de investigación se lo dedico a Dios por brindarme la sabiduría, la perseverancia y lo más importante la oportunidad de vida para conseguir mis metas planteadas en cada etapa de mi vida profesional.

A mis padres, ya que a pesar de la distancia desde un inicio me supieron apoyar y brindar toda su ayuda en el ámbito moral, económico y lo más importante su apoyo incondicional.

A mis hermanos quienes me brindaron su apoyo emocional, creyendo totalmente en mí, y me ayudaron a lograr mis objetivos planteados.

A toda mi familia por brindarme consejos que me permitieron seguir luchando por conseguir mis sueños anhelados y poder dar por culminado mi proyecto de investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en lo absoluto a Dios por permitirme disfrutar de mis logros y demostrar mi esfuerzo y dedicación sin darme por vencida.

A mis padres, Feliciano Morales Chasipanta y Dorita Andi Salazar, a mis queridos hermanos Fernando Adrián y Jhon Anderson, ya que ellos fueron los cómplices para ayudarme a seguir adelante por medio de su apoyo incondicional en diferentes circunstancias más difíciles de mi vida.

A Geovanny Arauz quien a pesar de las dificultades de la vida me alentó a no rendirme en la vida, siempre brindándome su confianza y amor que necesitaba para demostrar que puedo lograr muchas cosas en la vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitir que se forjen nuevos profesionales haciéndola muy bien nombrada por la región y por brindarme la oportunidad de crecer en el ámbito profesional.

A los tutores del trabajo de titulación, Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo y al Ing. Luis Alberto Esparza Córdova por su direccionamiento y su sabiduría en la culminación del presente trabajo.

Al Administrador de COCIHC el Sr. Francisco Maji, al Presidente de COCIHC el Sr. Jorgue Curichumbi, y a los miembros que forman parte de la Fundación CODESPA, quienes me facilitaron toda la información necesaria para cumplir con finalización del proyecto de titulación.

Gracias infinitas.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.2.1 Negocio.....	10
2.2.2 Plan de Negocios .....	10
2.2.3 Importancia del plan de negocios .....	11
2.2.4 Ventajas del Plan de Negocios.....	11
2.2.5 El Plan de Negocios como Documento Estratégico .....	12
2.2.6 Reglas para la Elaboración del Plan .....	13
2.2.7 Etapas para formular Planes de Negocio .....	14

2.2.8	La Estructura de un plan de negocios .....	14
2.3	IDEA A DEFENDER .....	25
2.4	VARIABLES .....	25
2.4.1	Variable Independiente .....	25
2.4.2	Variable Dependiente .....	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		26
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.1.1	Investigación Cualitativa .....	26
3.1.2	Investigación Cuantitativa .....	26
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.2.1	Investigación de Campo.....	27
3.2.2	Investigación Bibliográfica o Documental .....	27
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.3.1	Población .....	27
3.3.2	Muestra .....	28
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	28
3.4.1	Métodos .....	28
3.4.2	Técnicas .....	29
3.4.3	Instrumentos.....	30
3.5	RESULTADOS .....	32
3.5.1	Entrevista al Administrador .....	32
3.5.2	Entrevista a los socios productores .....	34
3.5.3	Encuesta a Clientes .....	35
3.5.4	Encuesta a personal.....	49
3.5.5	Encuesta a Socios Productores de Leche .....	59
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	71
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		72
4.1	TITULO .....	72
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	72
4.3	justificación.....	73
4.4	filosofía empresarial .....	73
4.4.1	Misión .....	73
4.4.2	Visión.....	74
4.4.3	Objetivos organizacionales .....	74

4.4.4	Valores organizacionales .....	74
4.4.5	Principios .....	75
4.5	Estudio de mercado.....	75
4.5.1	Objetivos del estudio de mercado .....	75
4.5.2	Identificación de las fuentes de información .....	76
4.5.3	Análisis de la demanda .....	76
4.5.4	Análisis de la oferta .....	78
4.5.5	Determinación de la demanda potencial insatisfecha .....	80
4.5.6	Análisis Situacional Externo.....	81
4.5.7	Análisis Situacional Interno.....	84
4.6	ESTUDIO de marketing .....	86
4.7	Estudio técnico.....	91
4.7.1	Tamaño del Proyecto .....	91
4.7.2	La capacidad de acopio.....	92
4.7.3	Infraestructura.....	92
4.7.4	Localización.....	93
4.7.5	Descripción del producto .....	95
4.7.6	Descripción del proceso de acopio de leche .....	97
4.7.7	Diagrama de procesos.....	98
4.7.8	Programa de Acopio .....	99
4.7.9	Maquinaria, equipos y vehiculo.....	100
4.7.10	Muebles de oficina y equipo de cómputo .....	100
4.7.11	Mano de obra .....	101
4.7.12	Terreno y Edificio.....	101
4.7.13	Distribución de la planta .....	101
4.7.14	Plan de compras .....	102
4.7.15	Comercialización del producto .....	102
4.8	ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	103
4.8.1	Organización.....	103
4.8.2	Estructura Funcional .....	104
4.8.3	Manual de funciones .....	104
4.9	Plan ambiental.....	113
4.9.1	Estudio Impacto Ambiental la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC.....	113
4.9.2	Impactos Ambientales.....	113



4.9.3	Plan de Manejo Ambiental .....	117
4.10	ESTUDIO FINANCIERO .....	122
4.11	EVALUACION FINANCIERA .....	133
	CONCLUSIONES .....	136
	RECOMENDACIONES.....	137
	BIBLIOGRAFÍA .....	138
	ANEXOS .....	141

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de Organizaciones del Sector Popular y Solidario (LOEPS) ...	10
Tabla 2: Clientes de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC.....	28
Tabla 3: Entrevista al gerente .....	32
Tabla 4: Entrevista a los productores .....	34
Tabla 5: Actividad de la Empresa .....	35
Tabla 6: Productividad .....	36
Tabla 7: Volumen de compra .....	37
Tabla 8: Acopio diario.....	38
Tabla 9: Proyecciones de crecimiento.....	39
Tabla 10: Costos de producción .....	40
Tabla 11: Política gubernamental .....	41
Tabla 12: Desarrollo de industrias lácteas.....	42
Tabla 13: Inconvenientes de la leche.....	43
Tabla 14: Características de la leche .....	44
Tabla 15: Frecuencia de compra.....	45
Tabla 16: Devolución de leche .....	46
Tabla 17: Punto de vista .....	47
Tabla 18: Disposición de compra .....	48
Tabla 19: Misión y visión.....	49
Tabla 20: Normativa de funcionamiento.....	50
Tabla 21: Utilidad del reglamento interno.....	51
Tabla 22: Manual de funciones .....	52
Tabla 23: Calidad de productos .....	53
Tabla 24: Normas de salud y seguridad ocupacional .....	54
Tabla 25: Áreas de funcionamiento.....	55
Tabla 26: Puestos de trabajo.....	56
Tabla 27: Área y espacio de trabajo .....	57
Tabla 28: Contratación y remuneración .....	58
Tabla 29: Requisitos de entrega .....	59
Tabla 30: Implementos para ordeño .....	60
Tabla 31: Control de materiales .....	61
Tabla 32: Tiempo óptimo .....	62

Tabla 33: Control animal.....	63
Tabla 34: Proceso de ordeño .....	64
Tabla 35: Tipos de análisis técnicos .....	65
Tabla 36: Problemas detectados .....	66
Tabla 37: Asistencia técnica.....	67
Tabla 38: Capacitaciones.....	68
Tabla 39: Costos de producción .....	69
Tabla 40: Venta a otras empresas .....	70
Tabla 41: Compra de litros de leche.....	76
Tabla 42: Demanda proyectada .....	78
Tabla 43: Cantidad de leche diaria .....	78
Tabla 44: Oferta proyectada .....	80
Tabla 45: Demanda Insatisfecha .....	80
Tabla 46: Análisis Interno FODA .....	84
Tabla 47: Capacidad de Acopio .....	92
Tabla 48. Macrolocalización .....	93
Tabla 49: Programa de Acopio de Leche .....	99
Tabla 50: Mano de Obra.....	101
Tabla 51. Plan de Compras.....	102
Tabla 52. Matriz de identificación de impactos positivos.....	114
Tabla 53. Matriz de identificación de impactos negativos .....	115
Tabla 54. Programa de Manejo de Aguas Residuales .....	117
Tabla 55. Programa de ahorro de agua.....	118
Tabla 56. Programa de prevención y mitigación de riesgo para la salud .....	119
Tabla 57. Programa de manejo de residuos sólidos .....	120
Tabla 58. Programa de seguridad industrial.....	121
Tabla 59: Inversiones Fijas.....	122
Tabla 60: Inversiones Diferidas.....	122
Tabla 61: Capital de Trabajo .....	123
Tabla 62: Resumen de la Inversión .....	123
Tabla 63: Costos de Acopio Anual.....	124
Tabla 64: Gastos de Ventas .....	125
Tabla 65: Gastos Financieros .....	125
Tabla 66: Gastos Administrativos .....	126

Tabla 67: Ingresos .....	127
Tabla 68: Punto de Equilibrio.....	128
Tabla 69: Estructura de financiamiento.....	129
Tabla 70: Amortización del Préstamo .....	129
Tabla 71: Estado de Resultados.....	130
Tabla 72: Balance General Proyectado .....	131
Tabla 73: Flujo Neto de Efectivo .....	132
Tabla 74: Cálculo del Valor Actual Neto VAN .....	133
Tabla 75: Cálculo de la Tasa Interna De Retorno (TIR) .....	133
Tabla 76: Cálculo de Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	134
Tabla 77: Cálculo de la Relación Beneficio Costo (RBC) .....	134

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Esquema básico del Plan de Marketing.....	19
Gráfico 2: Estructura.....	24
Gráfico 3: Actividad de la Empresa.....	35
Gráfico 4: Productividad.....	36
Gráfico 5: Volumen de compra.....	37
Gráfico 6: Acopio diario .....	38
Gráfico 7: Proyecciones de crecimiento .....	39
Gráfico 8: Costos de producción .....	40
Gráfico 9: Política gubernamental .....	41
Gráfico 10: Desarrollo de industrias lácteas .....	42
Gráfico 11: Inconvenientes de la leche.....	43
Gráfico 12: Características de la leche.....	44
Gráfico 13: Frecuencia de compra .....	45
Gráfico 14: Devolución de leche .....	46
Gráfico 15: Punto de vista .....	47
Gráfico 16: Disposición de compra .....	48
Gráfico 17: Misión y visión .....	49
Gráfico 18: Normativa de funcionamiento .....	50
Gráfico 19: Utilidad del reglamento interno .....	51

Gráfico 20: Manual de funciones.....	52
Gráfico 21: Calidad de productos .....	53
Gráfico 22: Normas de salud y seguridad ocupacional .....	54
Gráfico 23: Áreas de funcionamiento .....	55
Gráfico 24: Puestos de trabajo .....	56
Gráfico 25: Área y espacio de trabajo.....	57
Gráfico 26: Contratación y remuneración.....	58
Gráfico 27: Requisitos de entrega.....	59
Gráfico 28: Implementos para ordeño .....	60
Gráfico 29: Control de materiales .....	61
Gráfico 30: Tiempo óptimo .....	62
Gráfico 31: Control animal .....	63
Gráfico 32: Proceso de ordeño.....	64
Gráfico 33: Tipos de análisis técnicos .....	65
Gráfico 34: Problemas detectados .....	66
Gráfico 35: Asistencia técnica .....	67
Gráfico 36: Capacitaciones .....	68
Gráfico 37: Costos de producción .....	69
Gráfico 38: Venta a otras empresas .....	70
Gráfico 39: Capacidad empresarial.....	92
Gráfico 40: Mapa del Ecuador .....	94
Gráfico 41: Ubicación de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC.....	94
Gráfico 42: Proceso de acopio de leche.....	98
Gráfico 43: Distribución de la Planta .....	101
Gráfico 44: Comercialización del producto .....	102
Gráfico 45: Estructura Organizacional .....	103
Gráfico 46: Estructura Funcional.....	104

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicado a Clientes .....	141
Anexo 2: Encuesta a Personal de COCIHC .....	144
Anexo 3: Encuesta a Socios Productores de Leche .....	146
Anexo 4: Entrevista al Gerente .....	149

Anexo 5: Entrevista realizada a socios productores.....	150
Anexo 6: Registro de Acopio de leche Quincenal de COCIHC .....	151
Anexo 7: Instalaciones de la empresa .....	159

## RESUMEN

El desarrollo de un Plan de Negocios de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC de la Corporación de Organizaciones Campesinas Huaconas y Culluctus de Colta, Provincia de Chimborazo, Período 2017 – 2020, busca generar una herramienta administrativa que mejore la gestión económica – financiera de la organización. Para ello se aplicaron los métodos cualitativo y cuantitativo por medio de encuestas, entrevistas y la observación directa al personal y a los socios productores, determinándose su inconformidad con los precios establecidos y la falta de control periódico de las actividades. También se entrevistó al Administrador y a los productores de leche, quienes necesitan apoyo externo para implementar nueva tecnología y asesoría para elevar la calidad del producto. La encuesta a los clientes permitió establecer su exigencia de que los productores cumplan con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura para una alta calificación del producto y que no sea rechazada. La investigación bibliográfica permitió el análisis interno y externo para diseñar estrategias de mejora respecto de la capacidad administrativa y productiva y elevar así los indicadores de productividad y rentabilidad. El cálculo de los indicadores financieros estableció un VAN de \$67.050,63 dólares, y una TIR de 27,31%, los cuales demuestran la rentabilidad del proyecto, mientras el PRI determina la recuperación de la inversión en un plazo máximo de 3 años 9 meses. La RBC de 1,34, demuestra que por cada dólar invertido se obtendrá un beneficio de \$0,34 centavos, por lo que la inversión es favorable y garantiza la rentabilidad de la inversión.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE NEGOCIOS> <RENTABILIDAD> <TIR> <ORGANIZACIÓN> <COLTA CANTÓN>

.....

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The development of a Business Plan of the Associative Dairy Company COCIHC of the Corporation of Peasant Organizations Huaconas and Culluctus of Colta, Province of Chimborazo, Period 2017-2020, seeks to generate an administrative tool that improves the economic-financial management of the organization. To this end, qualitative and quantitative methods were applied through surveys, interviews and direct observation of personnel and producer partners, determining their disagreement with the established prices and the lack of periodic control of the activities. The Administrator and the milk producers were also interviewed, who need external support to implement new technology and advice to raise the quality of the product. The customer survey made it possible to establish their requirement that producers comply with the standards of Good Manufacturing Practices for a high product rating and not be rejected. Bibliographic research allowed internal and external analysis to design and thus raise the indicators of productivity and profitability. The calculation of the financial indicators established a NPV of \$ 67,050.63 dollars, and an IRR of 27.31%, which demonstrate the profitability of the project, while the PRI determines the recovery of the investment in a maximum term of 3 years 9 months. The RBC of 1.34 shows that for every dollar invested a profit of \$ 0.34 cents will be obtained, so the investment is favorable and guarantees the return on the investment.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <BUSINESS PLAN> <PROFITABILITY> <IRR> <ORGANIZATION> <COLTA CANTÓN>.



## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado con la finalidad de determinar los inconvenientes en la comercialización de leche cruda que aqueja a la Corporación de Organizaciones Campesina Indígenas de las Huaconas y Culluctus del Cantón Colta, para a partir del mismo establecer estrategias que permitan ampliar su cobertura en el mercado regional y nacional para mejorar sus índices de rentabilidad.

El objetivo del presente trabajo es impulsar el desarrollo económico-financiero, que asegure la permanencia en el mercado competitivo, demostrando que los márgenes de rentabilidad justifiquen la inversión efectuada de los socios, con el fin de satisfacer la demanda insatisfecha de leche cruda a un precio justo para su procesamiento y elaboración de otros derivados.

Luego del análisis del problema se establece la necesidad de desarrollar un plan de negocios que promueva el mejoramiento en las diferentes áreas funcionales, optimizando los actuales recursos y la implementación de estrategias para mejorar las actuales condiciones de operación del Centro de Acopio además de garantizar a los clientes la entrega de leche cruda que cumpla con los estándares de calidad, lo que a su vez asegurará el posicionamiento de la Corporación de Organizaciones Campesina Indígenas de las Huaconas y Culluctus del Cantón Colta.

La aplicación de diferentes estrategias y una correcta asignación de recursos, incrementa las posibilidades de una buena administración y mejor toma de decisiones, dentro del cual, todos los que conforman la organización sentirán mayor compromiso y seguridad, que se reflejará en el incremento de sus ventas y los márgenes de rentabilidad, que asegure la satisfacción de los socios y mejore la calidad de vida de sus familias.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los procesos de tipo productivo, es importante que se desarrollen adecuadamente conjuntamente con los procesos de comercialización, ya que su correcto desempeño viabiliza el desarrollo de una organización; para que la misma pueda alcanzar sus objetivos, manteniendo una relación directa entre productores y consumidores.

Las entidades de economía popular y solidaria nacen con la necesidad de ser una alternativa productiva, asociativa y solidaria, para que las personas se organicen de manera individual o colectiva garantizando un nuevo modelo económico para nuestro país, con el fin de construir una economía diferente.

El desarrollo de procesos sólidos por parte de las entidades, es muy importante ya que los mismos permitirán su fortalecimiento dentro del mercado productivo para hacer frente a las posibles eventualidades que puedan suscitarse. El fenómeno de la globalización, ha generado que en la actualidad los productores ecuatorianos se sientan desmotivados debido a las pocas oportunidades de crecimiento que tiene el sector por las políticas del mercado, pese a que el Gobierno nacional ha implementado estrategias para su desarrollo y fortalecimiento. Por otro lado, la informalidad ha ido creciendo y consigo habido un lento crecimiento económico y social.

Localizada en la provincia de Chimborazo, la Corporación Indígena de las Huaconas y Culluctus, conocida como COCIHC, está conformada por miembros de la comunidad local. La entidad fue creada por Acuerdo Ministerial N° 005883 del 12 de Noviembre de 1.993 y está conformada por: Huacona San Isidro, Huacona Santa Isabel, Huacona La Merced, Huacona San José, Cotojuan, Asociación El Belén y Compañía Labranza. La entidad, en la actualidad se dedica al acopio y comercialización de leche cruda.

Actualmente la organización no cuenta con un plan de negocios, lo cual no permite conocer su viabilidad económica y financiera, haciendo que el cumplimiento de los objetivos y metas no sea garantizado con una eficiente gestión, por lo que no existe un

crecimiento acorde con las expectativas de sus miembros. La falta de un plan de negocios, ha hecho que la entidad no se proyecte a posiciones relevantes dentro del mercado chimboracense, pese a que cuenta con apoyo de organismos públicos y privados y está amparada por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS).

Es motivo de preocupación para sus directivos la falta de una estructura organizacional técnicamente diseñada según las características de su entorno, lo que genera duplicidad de funciones y que el personal ejecute sus tareas de manera empírica, generando conflictos en el ámbito administrativo. De igual manera carece de un flujograma de procesos que determine de manera detallada la secuencia de las actividades que deben ejecutarse en cada puesto de trabajo y que es motivo de déficit económico por el retraso en la recuperación de créditos concedidos a los clientes que adquieren su producción.

Otro de los inconvenientes que enfrenta la organización es la no optimización de los conocimientos de los socios para producir derivados de leche que podrían comercializarse en la ciudad de Riobamba y otras ciudades de la región, aduciendo que no implementan esta estrategia por falta de recursos económicos.

Ante esta problemática se considera necesario establecer un plan de negocios para mediante el mismo determinar estrategias que impulsen el desarrollo de la organización, optimizando de mejor manera sus recursos y asegurando niveles de rentabilidad acordes con la inversión y aspiraciones de sus integrantes, para de esa manera elevar la calidad de vida de las familias y cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Buen Vivir

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Un plan de negocios para la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC de la Corporación de Organizaciones Campesinas Huaconas y Culluctus de Colta, provincia de Chimborazo, período 2017 - 2020, contribuirá al mejoramiento de la gestión integral?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente investigación se realizará en:

**Campo:** Economía Popular y Solidaria

**Área:** Empresas Asociativas

**Espacial:** Corporación de Organizaciones Campesinas Indígenas de las Huaconas y Culluctus Procesadora de Lácteos COCIHC.

**Parroquia:** Sicalpa

**Cantón:** Colta

**Provincia:** Chimborazo

**Temporalidad:** Período 2017 – 2020.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de un plan de negocios, permitirá incorporar en la entidad nuevas estrategias de mercado que permita aprovechar las oportunidades del mercado considerando aspectos importantes que incrementen la demanda del consumidor; lo que permitirá que la entidad se enfoque en la comercialización de productos diferenciados, toda vez que cuenta con los recursos necesarios, tanto productivos como laborales, para que haya un desarrollo adecuado.

El plan de negocios se efectuará en función a la necesidad que tiene la Corporación Indígena de las Huaconas y Culluctus, de fortalecer a la organización, ya que el mismo ayudará a conocer de forma anticipada posibles alteraciones que se puedan dar al momento que la entidad desarrolle sus actividades y de esta manera se puedan tomar decisiones adecuadas que orienten a la permanencia de la organización.

La aplicación de un plan de negocios va a permitir una buena rentabilidad y lo más importante generar empleo no solo al personal que trabaja en la entidad, sino también a la comunidad que la rodea, haciendo que las personas tengan una vida productiva y con enfoque de emprendimiento, permitiendo que la organización tenga mayor participación en el desarrollo sostenible de este sector que ayude a mejorar los ingresos de la misma y minimice el índice de diversos problemas socioeconómicos.

El plan de negocios establecido en la organización pretende dar a conocer a los directivos, el eficaz funcionamiento administrativo y la importancia de un organigrama relacionada a la filosofía empresarial, lo cual ayudará a la parte técnica, de marketing y financiera, a obtener y aplicar mejores estrategias publicitarias para ampliar el mercado e incrementar los ingresos a fin de que la empresa pueda ser reconocida en el mercado local y nacional.

Finalmente la investigación ayudará a fortalecer la organización con un modelo de negocio exitoso para su puesta en marcha, ya que con el desarrollo de cada estudio se obtendrá un análisis global, que sea conveniente para recaudar la información suficiente para la toma de decisiones.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de Negocios para la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC de la Corporación de Organizaciones Campesinas Huaconas y Culluctus de Colta, provincia de Chimborazo, período 2017 – 2020, a fin de mejorar la gestión integral.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Levantar un diagnóstico de la Empresa Asociativa de lácteos COCIHC de la Corporación de Organizaciones Campesinas Huaconas y Culluctus de Colta, para identificar la problemática en la comercialización de sus productos.
- ✓ Realizar un estudio de mercado que permita identificar las oportunidades del mercado regional y nacional para captar nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Diseñar un plan de negocios que determine estrategias para el mejoramiento de la gestión integral de la organización.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En relación a la presente investigación se ha determinado que existen proyectos de tesis relacionados con el tema plan de negocios, tales como:

**Tema:** “Diseño de un Plan de Negocios para la Empresa de Calzado “Gusmar”, del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, período 2017-2019.”

Se ha realizado el estudio a la microempresa para poder aplicar el análisis FODA. Dando como resultado que no posee una orientación administrativa en tal se procedió a efectuar su misión, visión, valores corporativos, organigrama estructural, consiguiendo con esto un eficiente direccionamiento de la organización, ya que la misma esta tendiente a crecer y a desarrollarse. (Silva, 2016, pág. 164).

La autora considera que: *“A modo de conclusión el plan de negocios para esta microempresa de calzado trajo beneficios porque se pudo establecer una eficiente organización para orientar de mejor manera la forma de trabajo con todas las áreas”*.

**Tema:** “Plan de Negocios para la Proyección y Desarrollo Empresarial de la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana” en el marco de la economía social y solidaria, período 2016-2018.”

En base al estudio realizado en la parte financiera que encierra el plan de negocios para la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”, con el enfoque de mejorar sus actividades productivas a través de la construcción de un centro de acopio donde se generen procesos de valor agregado en los productos, para lo cual se ha realizado el plan de producción y financiero con el fin de conocer los recursos que se requieren para la implementación con su respectivo presupuesto financiero que detalle la inversión inicial que se necesita para poner en marcha el Negocio. (Zambrano, 2016, pág. 178)

La autora considera que: *“El plan de negocios que se desarrolló en la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”, es positivo porque se están estableciendo los recursos necesarios para la inversión inicial que requiere el nuevo centro de acopio, con un análisis presupuestario que ayudara a tener rentabilidad”*.

**Tema:** “Plan de negocios para la Microempresa de Calzado “Lemans”, ubicada en el Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, período 2016-2019.

Se determinó que las áreas de la microempresa Calzado Leman´s, no están siendo usadas adecuadamente, por consiguiente se proporcionó el mínimo de área requerida para la maquinaria y las áreas de: diseño, producción y productos terminados permitiendo conseguir una adecuada manipulación de las maquinas, mejorando el transporte de material y mejorando los procesos de producción. (Lema, 2016, pág. 184)

La autora considera que: *“A modo de conclusión en el plan de negocios de Calzado Leman´s se evidencia que se puede lograr el mejoramiento de las áreas, si se utilizan adecuadamente los recursos necesarios para conseguir calidad en el producto final”*.

### **Conclusión personal**

La autora considera que: *“es necesario aplicar y diseñar un plan de negocios en aquellas empresas que de verdad quieran y tengan la voluntad de hacer crecer su productividad, ya que se necesita de buena actitud para poder llevar a cabo una correcta administración de todas las áreas de una entidad por su alto nivel de riesgo debido a los factores externos que se pueden presentar, puesto que la adecuada aplicación del plan de negocios ayudará a prevenir los posibles riesgos y cumplir con las metas propuestas”*.



### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La Corporación de Organizaciones Campesinas Indígenas de la Huaconas y Culluctus, (COCIHC), está conformada por socios y socias de las comunidades de la zona alta como: Santa Isabel, San Isidro, Cotojuan y la Merced y de la zona baja son: Labranza, Huacona Belén, Huacona Grande, San José, La Merced. Fue creada por Acuerdo Ministerial N° 005883 del 12 de Noviembre de 1.993, bajo el Gobierno del Arquitecto Sixto Durán Ballén.

Su sede y domicilio está ubicado en el cantón Colta - Sicalpa, provincia de Chimborazo.

La planta de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIC inició sus operaciones de acopio de leche en el año 2003, bajo el liderazgo del Sr. Luis Carrillo, conocido como dirigente indígena de las comunidades, que mediante un proyecto de emprendimiento de la institución PRODEPINE, logró crear la empresa, en busca de mejorar la calidad de vida de sus socios, para lo cual agrupó a las comunidades proveedoras de leche de la parroquia Sicalpa a fin de canalizar la producción lechera en derivados como el queso e insertar al mercado productos de calidad.

Actualmente la Asamblea de Socios decidió nombrar a Francisco Maji como Administrador de la organización. En sus inicios la organización contaba con 185 productores de leche que la proveían de este producto; posteriormente, debido a la competencia y los cambios bruscos que han tenido los costos de producción de leche, los socios se han retirado, y actualmente cuenta con 152 productores de leche.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Economía Popular y Solidaria**

Según la LOEPS, art. 1. Es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de

su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2011).

**Tabla 1: Clasificación de Organizaciones del Sector Popular y Solidario (LOEPS)**

<b>Sector Asociativo</b>	<b>Sector comunitario</b>
Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias.	Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, mediante el trabajo conjunto.
<b>Sector cooperativo</b>	
Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.	

**Fuente:** (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2011)

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **2.2.1 Negocio**

Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas. (Moyano, 2015, pág. 15)

La autora considera que: “es el conjunto de diferentes medios o formas para obtener dinero con el fin de obtener ganancia”

### **2.2.2 Plan de Negocios**

Plan de negocios es la elaboración, evaluación y puesta en marcha de un proyecto de inversión. (Flores, 2012, pág. 28)

Un plan de negocios es un documento que describe actividades para generar ganancia. (Moyano, 2015, pág. 16)

El plan de negocios, o también económico y financiero, es un resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz. (Borello, 2000, pág. 9)

Esta herramienta es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad. (Balanko, 2007, pág. 7)

*El plan de negocios es una herramienta que permite realizar paso a paso una correcta planificación fundamentada en metas que se quieren lograr para generar rentabilidad económica y financiera.*

### **2.2.3 Importancia del plan de negocios**

Es muy importante ya que su estructura permite cubrir de manera práctica todas las áreas de la empresa facilitando el proceso de planeación.

Simplemente el plan de negocios hace que el camino sea más fácil y certero, ya que ayuda a anticipar todos los aspectos claves que se encontrara en el camino, permitiendo desarrollar estrategias para enfrentarlos y superarlos y así alcanzar de manera más eficiente nuestras metas y objetivos. (Viniegra, 2007, págs. 17-19)

### **2.2.4 Ventajas del Plan de Negocios**

- Determina cuales son las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa.
- Permite determinar con mayor precisión los mercados de interés para la empresa.
- Señala como participar más activamente en esos mercados.
- Aporta las bases para decidir el tipo de producto o servicio que se deben ofrecer a la clientela.
- Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir.
- Estimula un uso más racional de los recursos.
- Permite asignar responsabilidades específicas y establecer programas de trabajo coordinados.

- Facilita el control y medición de resultados.
- Crea conciencia de los obstáculos que se deben superar.
- Provee una valiosa fuente de información para referencias actuales y futuras.
- Facilita el avance progresivo hacia las metas más importantes de la empresa.
- Mantiene a los miembros de la organización orientados hacia la rentabilidad.
- Permite evaluar estrategias alternas.
- Facilita revisiones prácticas y eficaces.
- Permite elaborar más eficaces estrategias de venta a partir del verdadero potencial de ventas de la empresa.
- Crea el marco general financiero de la empresa.
- Determina cuales son las áreas más importantes que se deben controlar.
- Permite analizar la situación de la empresa respecto a sus más importantes competidores.
- Facilita la determinación de las cosas que se deben hacer mejor y de forma diferente a como la hacen los competidores. (*Bravo, 1994, págs. 34-35*)

### **2.2.5 El Plan de Negocios como Documento Estratégico**

La empresa en cuanto a unidad socioeconómica, tiene como última finalidad el logro de un doble éxito: éxito social y éxito económico.

Para conseguir estos objetivos, la empresa debe analizar ante todo el mercado en relación con la propia oferta actual o futura, segmentando la demanda, con el fin de identificar grupos de consumidores con características similares. Los productos/servicios que se ofrecen, se definen por las funciones que cumplen respecto al cliente.

Esta es la fase definitiva del análisis. Se entra ahora en la fase de planificación estratégica. Una empresa acompañada de un perfil estratégico visible (que se manifiesta en los planes de acción) tiene un perfil definido “invisible”, llamado también orientación estratégica.

El plan de negocios contiene todas las áreas de análisis y de definición estratégica, todas las áreas internas y externas de una empresa, tiene la gran ventaja de ofrecer al empresario/gerente todos los elementos necesarios para una valoración concienzuda del

camino empresarial por seguir y, por tanto, para el logro del éxito social y rentable de la organización. (Borello, 2000, pág. 28)

### 2.2.6 Reglas para la Elaboración del Plan

- **Presentación y Exposición de los Contenidos.** El plan de negocios, debe presentarse de manera muy profesional. Para su elaboración es importante seguir estos pasos: impresión en papel de buena calidad, encuadernación estéticamente esmerada, correcta paginación, una buena resolución de impresión. Esto es necesario llevarlo a cabo ya que de esta manera el grupo de interés que revise el plan, se hará una idea del proyecto no solo por el contenido del trabajo, sino también por la forma de presentación.
- **Gráficos.** El empleo de gráficos es muy útil, ya que permite la transformación de las tablas en imágenes y así se puede interpretar de manera adecuada.
- **Anexos.** Los anexos se consideran parte esencial del trabajo, ya que el lector puede encontrar los documentos que justifican la realización del plan, ya que en los mismos se clarifican o confirman las hipótesis o los resultados expuestos en el plan.
- **Aspectos iniciales.** En este paso se debe profundizar en el estudio del mercado, conocer posibles escenarios de la competencia y hacer cálculos de viabilidad del negocio.
- **Redacción.** Una vez que se disponga de la información adecuada para realizar un análisis, se debe poner a disposición para la redacción del documento, para que la persona que realice el plan debe ordenar toda la información que permita tener una visión detallada del negocio, de esta manera el documento se convierte en un documento de gestión empresarial, útil para el desenvolvimiento de la entidad.
- **Contenido.** Los documentos que se pongan en el plan de negocios deben suministrar una visión absolutamente verdadera y completa de la empresa, para de esta manera construir con el tiempo, relaciones de confianza y colaboración con los diferentes grupos de interés externos de la organización, llegando a mostrar sin ningún velo los puntos débiles contenidos en el proyecto, junto con las acciones propuestas para eliminarlos. (Borello, 2000, págs. 19-22)

### 2.2.7 Etapas para formular Planes de Negocio

- **Estudio preliminar:** Una vez analizados en detalle, los factores del estudio preliminar, se procede a evaluar cuál es la alternativa más viable para la toma de decisiones, minimizando al máximo los errores que se puedan llegar a presentar. Para este tipo de estudios es recomendable utilizar fuentes de información secundarias, estudios e informes que soporten y sustenten el objeto del proyecto.
- **Prefactibilidad:** Una vez analizados en detalle, los factores del estudio preliminar, se procede a evaluar cuál es la alternativa más viable para la toma de decisiones, minimizando al máximo los errores que se puedan llegar a presentar. Para este tipo de estudio es recomendable utilizar fuentes de información secundarias, estudios e informes que soporten y sustenten el objetivo del proyecto.
- **Estudio de factibilidad:** La factibilidad o viabilidad de un plan de negocios debe surtir una serie de etapas sobre la información recolectada, clasificada y analizada, ya que de ello depende el éxito del proyecto a implementar. La información sobre la cual se va a evaluar el plan de negocios, debe estar soportada con fuentes de información primaria. (*Galindo, 2011, págs. 36-38*)

### 2.2.8 La Estructura de un plan de negocios

#### 2.2.8.1 Estudio de mercado

El mercado estudia el conjunto de demandantes y ofertantes para un intercambio de bienes y servicios por ende, el estudio de mercado se centra en determinar la cantidad de bienes y servicios producidos, que cumplan con ciertas necesidades para su adquisición. (*Araujo, 2012, págs. 23-26*)

Los pasos del estudio de mercado se los establece a continuación:

### **Identificación del producto o servicio**

Es una descripción completa de su naturaleza, forma, unidad de medida, colores, magnitudes, entre otros, con el fin de tener la idea de cuál es el producto, así mismo conocer su antigüedad y competitividad en el mercado. (Araujo, 2012, pág. 27)

### **Demanda**

La demanda debe entenderse como la cuantificación en dinero y en volumen de las necesidades reales y psicosociales de cierto producto o servicio de un mercado o población. (Araujo, 2012, pág. 30)

La demanda significa satisfacer las necesidades reales y psicosociales de un producto o servicio de cierto mercado o población.

### **Oferta**

La oferta es el importe del volumen de bienes y servicios que los productores actuales colocan en el mercado para ser vendido, o sea, es la cuantificación de los productos, en unidades y dinero, que actualmente las empresas que constituyan la competencia están vendiendo en el mercado en estudio. (Araujo, 2012, pág. 43)

La oferta es la cantidad del volumen de bienes o servicios que están disponibles en el mercado para ser vendido.

### **Tamaño del mercado**

Se entiende como tamaño del mercado la diferencia valorizada entre ofertantes y demandantes de un producto en un mercado determinado. (Araujo, 2012, pág. 46)

El tamaño del mercado no es más que la diferencia entre la oferta y la demanda con el fin de determinar el tamaño actual y futuro del mercado.

## **Comercialización**

La comercialización es el conjunto de actividades que los oferentes realizan para lograr la venta de sus productos. (Araujo, 2012, pág. 47)

La comercialización es aplicar los medios y acciones necesarias que aplican los oferentes para la venta de sus productos.

### **2.2.8.2 Estudio de Marketing**

Las empresas para tener una mercadotecnia exitosa, empiezan con un plan de acción basado en la identificación de información sobre el mercado, debilidades y oportunidades, así como objetivos y estrategias, que permitirán alcanzarlos de manera eficiente, una vez que contemos con el producto o servicio. (Viniegra, 2007, pág. 24)

El plan de marketing es un documento escrito, que tiene un contenido sistematizado y estructurado, define claramente los campos de responsabilidad de la función de marketing y posibilita el control de la gestión comercial de marketing. (Sainz, 2012, pág. 64)

### **Análisis situacional externo**

El análisis situacional externo comprende estudiar el macroambiente externo el cual comprende los siguientes aspectos:

#### **Aspecto demográfico**

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. (Chiavenato, 2011, pág. 88)

#### **Aspecto económico**

El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados. (Chiavenato, 2011, pág. 89)



### **Aspecto político/legal**

Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. (Chiavenato, 2011, pág. 91)

### **Aspecto sociocultural**

Por cuanto al análisis de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, también han sufrido transformaciones. (Chiavenato, 2011, pág. 92)

### **Aspecto tecnológico**

En el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos. (Chiavenato, 2011, pág. 94)

### **Aspecto ambiental**

Una interrogante que al parecer es recurrente es si la tierra tiene capacidad para proveer alimento, agua y energía de la población humana o si existen límites para el tamaño de la población que puede alimentar. (Chiavenato, 2011, pág. 95)

### **Microambiente externo**

Es el segmento del entorno donde la organización obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios, y donde se enfrenta a otras organizaciones competidoras y entidades reguladoras. (Chiavenato, 2011, pág. 96)

El microambiente externo comprende utilizar la herramienta de las 5 fuerzas de la competencia de Michael Porter, el cual comprenden de:

### **Amenaza de nuevas organizaciones**

Una organización que ingresa en el sector de actividad, la nueva participante, representa una amenaza para las otras organizaciones porque aumenta la capacidad de producción, lo cual obliga a las demás a ser más eficaces y a aprender a competir en nuevas dimensiones. (Chiavenato, 2011, pág. 101)

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de cierto sector se pueden considerar fuertes si tienen organizaciones muy unidas, consideran que sus artículos son muy importantes, y entre otros. (Chiavenato, 2011, págs. 101-102)

### **Poder de negociación de los compradores (clientes)**

Los clientes tienen fuerza cuando están comprando grandes producciones, y son parte representativa del producto adquirido. (Chiavenato, 2011, pág. 102)

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector. (Chiavenato, 2011, pág. 102)

### **Intensidad de la rivalidad entre los competidores**

En cada sector hay organizaciones que compiten de forma activa y vigorosa para alcanzar la competitividad estratégica. (Chiavenato, 2011, pág. 102)

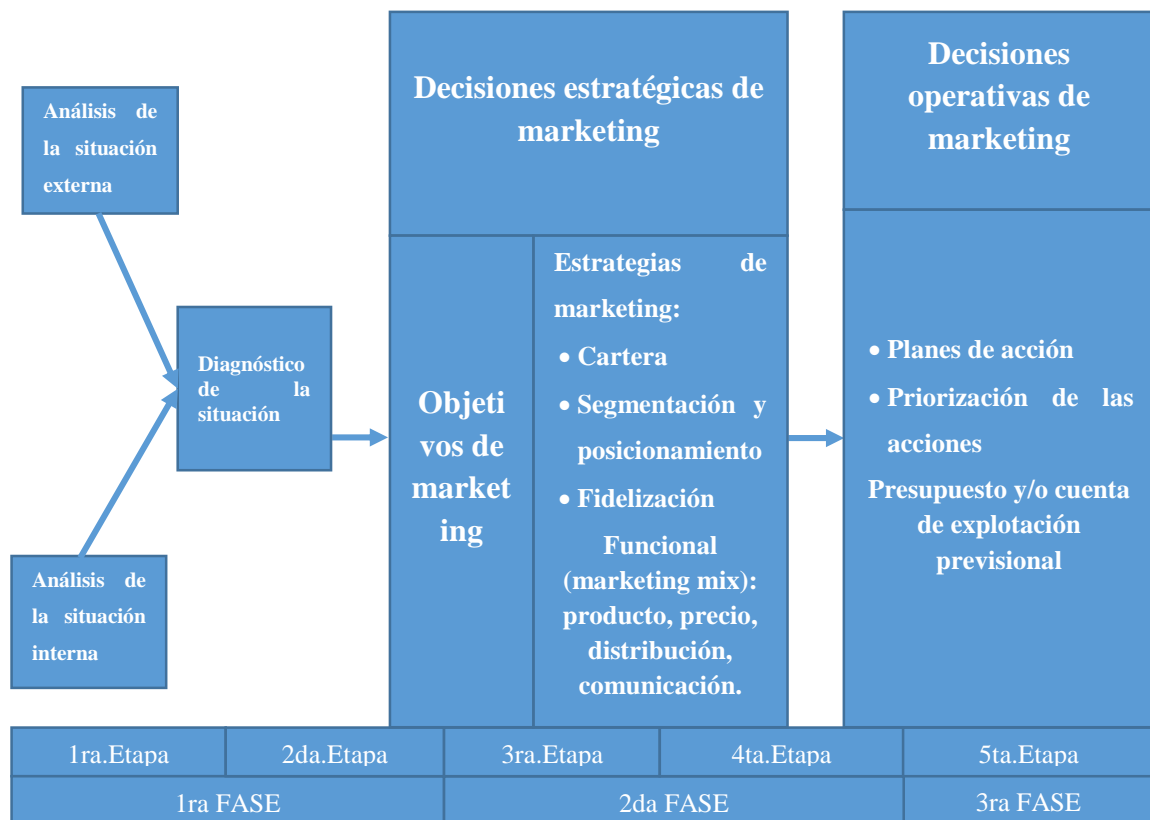
### **Análisis situacional interno**

Para el desarrollo de esta sección se debe responder como está la situación actual de la organización, describiendo los factores internos y la manera en que afectan al empresario en forma positiva o negativa.

## Análisis FODA

Es un modelo o instrumento de gestión específico, en donde se desarrollan estrategias que beneficiaran lo interno de la organización y así poder competir con gran ventaja, aprovechando el tiempo y lugar, con el fin de reducir los posibles impactos y tener un mejor nivel competitivo. (Lerma, 2012, pág. 57)

**Gráfico 1: Esquema básico del Plan de Marketing**



**Fuente:** (Sainz de Vicuña, 2012, pág. 97)

**Elaborado por:** Yessica Morales

### 2.2.8.3 Estudio Técnico

El estudio técnico define la función adecuada de producción por medio del uso óptimo de los recursos disponibles durante la vida útil del proyecto.

Es vital identificar desde un comienzo la determinación del tamaño más conveniente, la identificación de la localización final, los modelos administrativos, conforme al mercado y al tipo de restricciones financieras. (Miranda, 2012, págs. 150-151)

Para poder realizar el estudio técnico debemos poner en instancia los siguientes puntos:

### **Tamaño del Proyecto**

En general, el tamaño de un proyecto se puede definir por su capacidad física o real de producción de bienes o servicios durante un periodo de operación, considerado normal para las condiciones y tipo de proyectos en cuestión. (Araujo, 2012, pág. 73)

El tamaño se trata de la capacidad de producción real de un bien o servicio, en un periodo de operación establecido.

### **Localización**

El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto; es decir, la opción que, cubriendo las exigencias o requerimientos del proyecto, contribuya a minimizar los costos de inversión y los costos y gastos durante el periodo productivo del proyecto. (Araujo, 2012, pág. 64)

La localización es encontrar el lugar más ventajoso para la operación y mantenimiento del proyecto, minimizando factores económicos y analizando factores estratégicos.

### **Tipos de localización**

#### **Macrolocalización**

La selección del área, región o ciudad donde se ubicará el proyecto se conoce como estudio de macrolocalización. (Araujo, 2012, pág. 65)

La macrolocalización comprende la selección del área o ciudad donde se ubicará el proyecto de manera general.

## **Microlocalización**

Una vez definida la zona de localización se determina el terreno o predio conveniente para la ubicación definitiva del proyecto. (Araujo, 2012, pág. 71)

La macrolocalización comprende la localización específica para ubicar el proyecto.

## **Ingeniería del Proyecto**

La ingeniería del proyecto se relaciona con la fase técnica, es decir, analiza todo el proceso de tipo productivo para elaborar un bien o la prestación de un servicio, cuidando que los recursos se utilicen correctamente. (Lara, 2010, pág. 125)

## **Descripción del producto**

Desde el punto de vista del estudio técnico, tiene por objeto establecer las características físicas y especificaciones que lo tipifican con exactitud y que norman su producción. A partir de estas, es posible determinar los requerimientos técnicos de las materias primas que se utilizaran en la producción del bien, así como los procesos tecnológicos que se usaran en la fabricación. (Araujo, 2012, pág. 79)

## **Proceso de producción**

Para definir y describir el proceso seleccionado del proyecto es necesario tener conocimiento de las alternativas tecnológicas viables y accesibles. En otros términos, la selección del proceso de producción está íntimamente relacionada con la selección de la tecnología de producción. (Araujo, 2012, pág. 80)

## **Descripción del proceso de producción**

El objetivo de este punto es describir la secuencia de operaciones que transforman los insumos desde su estado inicial hasta obtener el producto, es decir, hasta su estado final. (Araujo, 2012, pág. 82)

## **Programa de producción**

El programa de producción es un reporte escrito de las metas de producción del proyecto, por unidad de tiempo. (Araujo, 2012, pág. 87)

## **Distribución de la maquinaria y equipo**

El principal objetivo de analizar la distribución de máquinas, equipos, materiales y servicios auxiliares en la planta es optimizar el valor creado por el sistema de producción. (Araujo, 2012, pág. 90)

### **2.2.8.4 Estudio Administrativo**

Ayuda a emprender el planteamiento y la organización de aspectos administrativos.

La administración de un proyecto es importante porque a pesar de haber muchos proyectos viables, al no contar con alguno de los aspectos administrativos puede resultar un fracaso. (Araujo, 2012, pág. 123)

## **Organigrama estructural**

Presentación esquemática de líneas de grado y dependencia. (Lerma, 2012, pág. 195)

## **Organización funcional del proyecto**

Se refiere al trabajo relativo al análisis de puestos, descripción de puestos y especificación de puestos. (Lerma, 2012, pág. 216)

## **Análisis y descripción de puestos**

Es indispensable, ya que sin él no se podría desarrollar las tareas, su análisis comprende la investigación de contenido funcional de cada puesto, para brindar información del puesto y para qué sirve. (Lerma, 2012, pág. 209)

## **Filosofía Empresarial**

**Misión:** Es la declaración de la razón de ser que busca brindar un mayor enfoque de la organización hacia una declaración duradera del propósito de la organización.

**Visión:** Se va construyendo día a día la parte más significativa que es la ambición empresarial por medio del esfuerzo planeado y coordinado con las personas que forman parte de la organización.

**Objetivos:** Son los resultados deseados y probables con ánimo de seguridad para ser alcanzados, con el fin de alcanzar la misión y deberán ser sobre todo alcanzables y medibles. (Lerma, 2012, pág. 48)

### **2.2.8.5 Estudio financiero**

La función de evaluar radica en evaluar puntualmente los resultados de la formulación del proyecto con la finalidad de conseguir indicadores útiles para su medición.

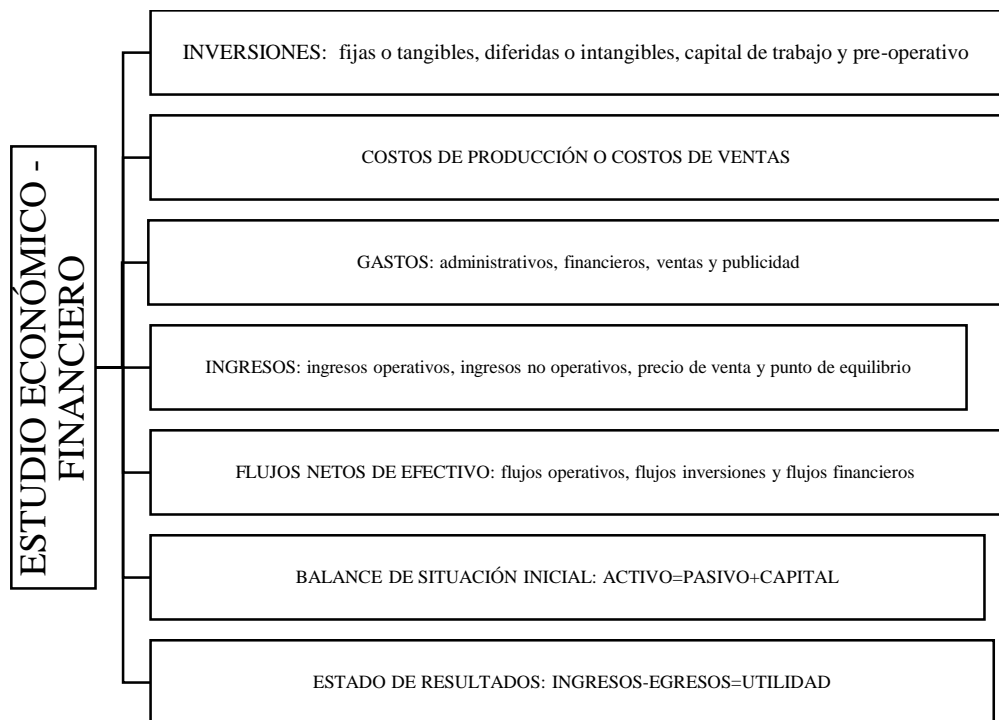
Los analistas de proyectos ayudan directa o indirectamente a que los recursos económicos se asignen de manera racional. Existe una gran responsabilidad al sugerir la movilización de recursos pues depende de ello los intereses de los inversionistas y de los beneficiarios.

El proceso de evaluación del proyecto consiste en determinar la rentabilidad de inversión. (Miranda, 2012, págs. 253-254)

El estudio financiero es el más importante en un proyecto de inversión, ya que sin contar con este paso la estructura del proyecto no tendrá bases ni fundamentos para su aplicación en diferente ámbito. (Araujo, 2012, pág. 100)

## Estructura del estudio económico-financiero

**Gráfico 2: Estructura**



**Fuente:** (Lara, 2011, pág. 162)

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Inversiones de un proyecto

Son todos los gastos realizados para obtener los factores de producción como mano de obra, materia prima, capital productivo, entre otros, y así ejecutar el proceso de producción durante la vida útil del proyecto. (Moyano, 2015, pág. 137)

### Estado económicos financieros

Son aquellos que muestran la utilidad que se obtiene en un tiempo determinado. (Moyano, 2015, pág. 151)

### Evaluación económica y financiera del negocio

Se puede determinar si es viable o no hacer el negocio. (Moyano, 2015, pág. 155)



## **La gestión de calidad total**

Se puede mencionar que la gestión de la calidad total es la forma de gestión de toda la organización con sus procesos, a largo plazo y enfocada principalmente en la calidad. (Evans, 2008, págs. 55-56)

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El plan de negocios de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC de la corporación de organizaciones campesinas Huaconas y Culluctus de Colta, provincia de Chimborazo periodo 2017-2020, si contribuirá al mejoramiento de la gestión integral.

### **2.4 VARIABLES**

#### **2.4.1 Variable Independiente**

Plan de negocios.

#### **2.4.2 Variable Dependiente**

Gestión integral.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la presente investigación acerca del plan de negocios en la Corporación de Organizaciones Campesinas Indígenas de la Huaconas y Culluctus (COCIHC) se utilizó los métodos cualitativo y cuantitativo.

#### **3.1.1 Investigación Cualitativa**

El método cualitativo o método no tradicional, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Bernal, 2006, pág. 57)

*Esta investigación resultó importante porque ayudó a interpretar los resultados, que se obtuvieron de datos descriptivos a partir de las propias palabras del personal que forma parte de la organización a través de la entrevista que se había aplicado con el fin de conocer sus opiniones de manera acertada.*

#### **3.1.2 Investigación Cuantitativa**

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2006, pág. 57).

*La investigación cuantitativa proporciona conocimientos importantes porque se llegó a aplicar datos estadísticos, y sus resultados se obtuvieron mediante preguntas cuantificables que se aplicaron en la encuesta del personal de la organización.*

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Investigación de Campo**

La investigación de campo se la realiza cuando el investigador estudia a los individuos, en los mismos lugares donde viven, trabajan o se divierten, o sea, en su hábitat natural; no tiene una presencia permanente (salvo en la observación participante), y se limita a recoger datos en forma más o menos periódica en los sitios de residencia de los sujetos. (Cortéz, 2012, pág. 54)

*Su aplicación es conveniente, porque se realizó en la Empresa Asociativa de Lácteos, donde se había desarrollado la investigación, y así le logro detectar la situación actual de la entidad, que permitió realizar un análisis sistemático de problemas.*

### **3.2.2 Investigación Bibliográfica o Documental**

La investigación documental es un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio. (Bernal, 2006, pág. 110)

*Se utilizó este tipo de investigación porque durante la investigación se asistió a la biblioteca de mi facultad, el cual obtuve información de conceptos escrito por autores, que se logró realizar durante la investigación como libros, tesis anteriores, internet, entre otros, que sirvieron para definir el marco teórico de esta investigación.*

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población**

Conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. (Bernal, 2006, pág. 164)

*La determinación de la población para nuestra investigación fueron las cinco empresas clientes de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC, dedicadas a la producción de lácteos en general, dentro de la Provincia de Chimborazo.*

**Tabla 2: Clientes de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC**

<b>DIRECCIÓN</b>	<b>EMPRESA</b>
Chuquipubi-San Andrés	El Ordeño
Riobamba-Barrio Esperanza	Lácteos ANILAC
Vía San Luis	Quesera Andino
San Juan	Centro de Acopio San Juan
Salida De Guamote	Centro de Acopio Chacasa Alto

**Fuente:** MAG Chimborazo y COCIHC

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **3.3.2 Muestra**

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal, 2006, pág. 165)

*La muestra se aplicó a cinco empresas lácteas que son clientes para la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC, a quienes se les aplicó las encuestas, considerado que la información es también proporcionada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y fuentes extraídas por el Administrador de la COCIHC.*

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos**

- **Inductivo:** Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2006, pág. 56)

*Este método resultó importante porque se pudo comparar modelos de negocios de otros autores para diseñar un nuevo modelo que fueron establecidos en las áreas de la organización y mediante su aplicación había llegado a una conclusión general.*

- **Deductivo:** Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. (Bernal, 2006, pág. 56)

*La aplicación de esta técnica resultó ventajosa porque se pudo fundamentar en la información general de la entidad y de esta manera se pudo mejorar los procesos de investigación.*

- **Descriptivo:** Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás. (Bernal, 2006, pág. 112)

*Este método fue importante porque había ayudado a describir el proceso o hecho social de la entidad, para así formular hipótesis precisas, así como conclusiones lógicas.*

### 3.4.2 Técnicas

- **Observación directa:** La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal, 2006, pág. 177)

*Se aplica esta técnica porque permitió captar la realidad del día a día de los procesos productivos de la Empresa Asociativa COCIHC.*

- **Encuesta:** Es una de las técnicas de recolección de información más usada, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjuntos de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal, 2006, pág. 177)

*Esta técnica es utilizada porque ha permitido obtener datos a partir de una serie de preguntas cerradas tanto al personal directivo de la organización como a los socios y clientes de la misma, con el fin de conocer sus opiniones o actitudes.*

- **Entrevista:** Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (Bernal, 2006, pág. 177)

*Esta técnica se aplica porque ayudó a tener una conversación amplia y abierta con el administrador y los socios de la organización para analizar el problema desde el punto de vista cualitativo.*

### 3.4.3 Instrumentos

- **Cuestionario:** El cuestionario es el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro de problema de investigación. (Cortéz, 2012, pág. 217)

*Este cuestionario es importante porque facilitó la obtención de información deseada del personal administrativo y operativo de la Empresa Asociativa COCIHC, que se realizó mediante un conjunto de preguntas de opción múltiple.*

- **Ficha de entrevista:** La entrevista utilizada como técnica se usa con el fin de recoger información mediante la comunicación directa entre entrevistador y entrevistado, en donde se diseñó las preguntas más importantes para su estudio. . (Bernal, 2006, pág. 226).

El tipo de entrevista no estructurada es el que se implementó, ya que durante su ejecución se determinó la cantidad de preguntas, el contenido y el orden de las mismas, según la necesidad de una suficiente información.

- **Guía de observación:** Esta técnica científica, es un proceso riguroso, el cual permite conocer directamente, el objeto de estudio, para después describir y analizar la realidad. (*Bernal, 2006, pág. 227*).

El tipo de observación participante se utilizó porque se conoció de forma directa la situación que presenta la organización, involucrándose para tener información.

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Entrevista al Administrador

Este cuestionario muestra las siguientes preguntas que se aplicará en la entrevista al Sr. Manuel Maji Administrador de la COCIHC, para obtener información.

**Tabla 3: Entrevista al Administrador de la COCIHC**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>Organismo de regulación</b>	SEPS
<b>Medio para laborar correctamente</b>	Asesorías técnicas
<b>Permisos de funcionamiento</b>	Certificación POES que trabaja en conjunto con las BPM, donde realizan su análisis e inspección LABCESTTA en el laboratorio ambiental CESTTA.
<b>Medios de Supervisión</b>	Registro de personal y de producción.
<b>Capacitación al personal</b>	Capacitaciones trimestrales gracias al apoyo del CODESPA
<b>Factores de fracaso</b>	Los sueldos, precios irregulares, la competencia, mala organización, no existe compromiso, mal clima laboral.
<b>Toma de decisiones</b>	El Administrador conjuntamente con la directiva
<b>Tecnología actual</b>	La maquinaria poco a poco se está deteriorando con el tiempo.
<b>Problemas con la materia prima</b>	La leche que viene del campo no cumple con las normas, ya que es alterada.
<b>Beneficios a la comunidad</b>	Los precios que se ofrece son al por mayor para toda persona.
<b>Manejo contable</b>	El auditor externo maneja todas sus operaciones en un software, mostrando resultados semestralmente.



<b>Resultados económicos</b>	La economía de COCIHC es muy buena, sin embargo, las deudas anteriores hacen que no se refleje las ganancias. Los informes contables se realizan trimestralmente.
<b>Comercialización del producto</b>	Mediante carteles publicitarios y buena impresión de visitantes a la empresa.
<b>Objetivo de ventas</b>	Conseguir almacenar 6 mil litros de leche diarios.
<b>Capacidad de acopio de leche</b>	Diariamente se acopia 1691 a 2000 litros de leche. Se espera incrementar a 6000 litros diarios.
<b>Estrategias de venta</b>	Es necesario garantizar la calidad de la leche como instrumento que permita ampliar el mercado de clientes.

**Fuente:** COCIHC

**Elaborador por:** Yessica Morales

### **Simbología de la tabla anterior**

SEPS = Superintendencia De Economía Popular Y Solidaria

POES = Procedimientos Operativos Estandarizados

BPM = Buenas Prácticas De Manufactura

SESTTA = Centro De Servicios Técnicos Y Transferencia Tecnológica Ambiental

CODESPA: Cooperación para el Desarrollo (ONGD).

COCIHC = Corporación De Organizaciones Campesina Indígenas De Las Huaconas Y Culluctus

### 3.5.2 Entrevista a los socios productores

**Tabla 4: Entrevista a los productores de leche**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>Cantidad de leche entregada (152 socios)</b>	De 1 a 45 litros diarios (ver anexo 6)
<b>Precio anhelado por un litro de leche</b>	De 0.36 centavos a 0.40 centavos
<b>Clases de leche que consume</b>	Leche cruda
<b>Lugares de compra de leche</b>	Se tiene leche propia del campo
<b>Fidelidad a la empresa</b>	En ocasiones cuando baja demasiado el precio de la leche, se piensa recurrir a otros recolectores de leche.
<b>Forma de pago</b>	El pago es quincenalmente, después de dejar la leche a COCIHC
<b>Cambios en el precio de la leche</b>	Siempre se ha subido hasta los 0.35 centavos, pero actualmente el precio está a 0.34 centavos.
<b>Aseguramiento de la calidad de la leche</b>	La gran mayoría de productores no sabe cómo realizar un análisis técnico para garantizar la buena calidad de la leche, pero manifiestan que se necesita la capacitación sobre alimentación, cuidados médicos y ordeño del ganado para garantizar la calidad de la leche.
<b>Buenas prácticas del manejo de leche cruda</b>	Algunos productores no cuentan con bidones de acero inoxidable lo que altera la calidad de la leche: Además se detecta la presencia de agua y de otras sustancias.

**Fuente:** COCIHC

**Elaborador por:** Yessica Morales

### 3.5.3 Encuesta a Clientes

#### 1. Su empresa se dedica a la producción de:

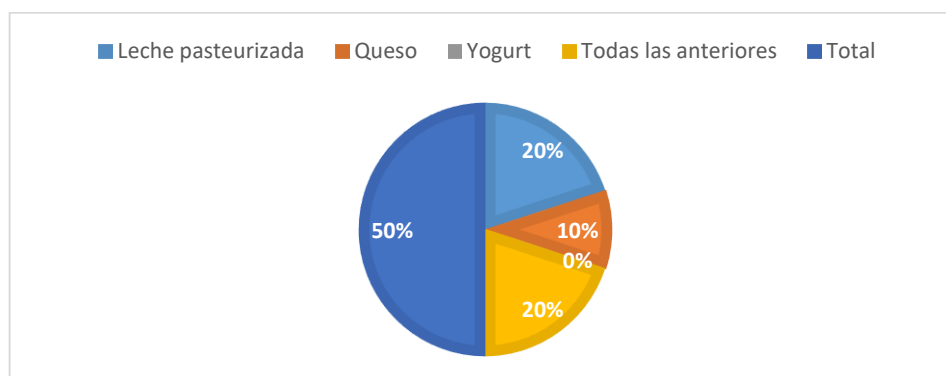
**Tabla 5: Actividad de la Empresa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Leche pasteurizada	2	40%
Queso	1	20%
Yogurt	0	0%
Todas las anteriores	2	40%
Total	5	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 3: Actividad de la Empresa**



**Fuente:** Tabla 5

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### **Análisis**

La investigación reveló que el 50% de los clientes se dedican a la producción de leche pasteurizada, el 20% se dedican a la producción de leche, queso y yogurt.

#### **Interpretación**

Se concluye que el producto de mayor venta de nuestros clientes es la venta de leche pasteurizada, debido a que les representa mejor rentabilidad.

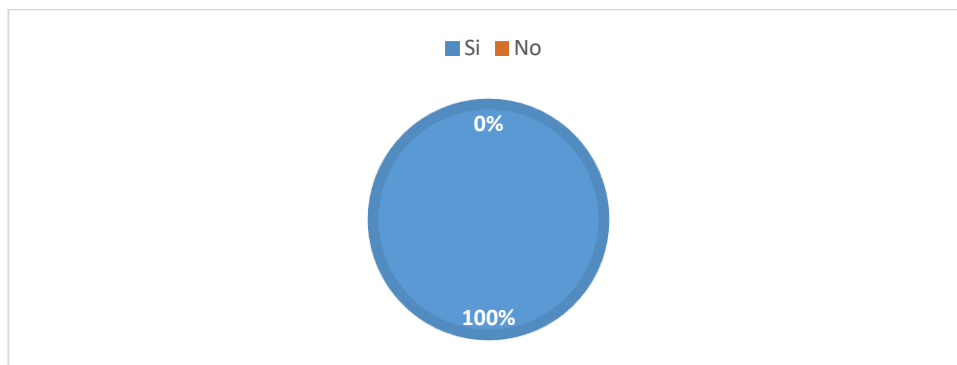
## 2. ¿Su empresa está produciendo al cien por ciento de su capacidad?

**Tabla 6: Productividad**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 4: Productividad**



**Fuente:** Tabla 6  
**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

La investigación de mercados aplicada a los 5 clientes para la Empresa Asociativa COCIHC, revelan que el 100% están produciendo con toda su capacidad.

### **Interpretación**

Esto significa que los clientes al cumplir con una toda su capacidad productiva requieren constantemente una gran cantidad de leche para no paralizar su producción.

### 3. ¿En qué volumen compra leche a la COCIHC?

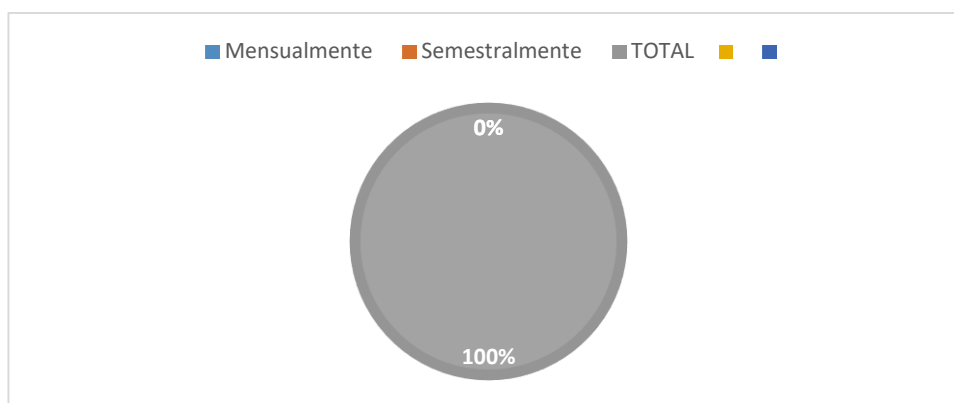
**Tabla 7: Volumen de compra**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 100 litros a 200 litros	1	20%
De 200 litros a 300 litros	1	20%
De 300 litros a 400 litros	2	40%
De 500 litros a 600 litros	1	20%
De 600 en adelante	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 5: Volumen de compra**



**Fuente:** Tabla 7

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

La investigación de mercados reveló que el 40% de clientes encuestados compran leche a la Empresa Asociativa de 300 a 400 litros de leche diarios y finalmente el 40% compra la leche de 100 a 300 litros y el 20% de 500 a 600 litros diarios de leche.

### **Interpretación**

En conclusión la producción de la empresa abastece a medianas empresas ya que es recomendable ampliar el mercado, buscando incrementar las ventas a empresas de mayor producción diaria.

#### 4. ¿Qué cantidad de leche acopia al día?

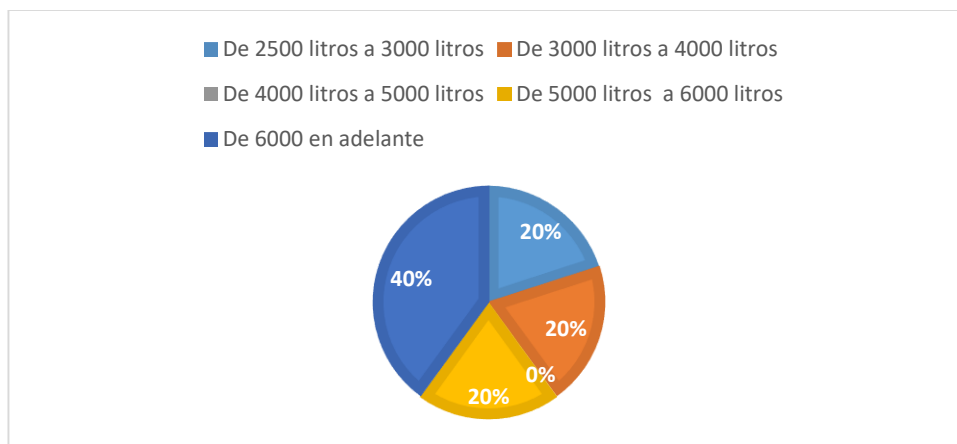
**Tabla 8: Acopio diario**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 2500 litros a 3000 litros	1	20%
De 3000 litros a 4000 litros	1	20%
De 4000 litros a 5000 litros	0	0%
De 5000 litros a 6000 litros	1	20%
De 6000 en adelante	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 6: Acopio diario**



**Fuente:** Tabla 8

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### **Análisis**

El 40% de los clientes encuestados señalan que acopian más de 6000 litros diarios de leche y finalmente el 20% manifiesta que acopian de 2500 a 6000 litros diarios de leche,

#### **Interpretación**

Se concluye que hay empresas que recolectan a diario miles de litros de leche por la demanda que tienen con sus clientes.

**5. En las proyecciones de crecimiento se ha considerado:**

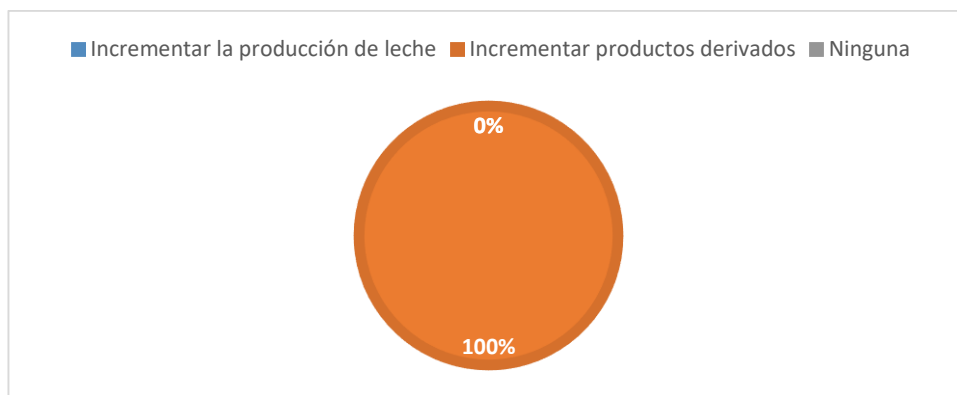
**Tabla 9: Proyecciones de crecimiento**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Incrementar la producción de leche	0	0%
Incrementar productos derivados	5	100%
Ninguna	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 7: Proyecciones de crecimiento**



**Fuente:** Tabla 9

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Análisis**

La investigación de mercados reveló que el 100% de los clientes encuestados mencionan que desean incrementar la producción de los productos derivados de la leche.

**Interpretación**

Los resultados evidencian que estas empresas quieren desarrollar productos novedosos que ayudaran a incrementar su rentabilidad.

## 6. ¿Los costos de producción permiten reducir el costo unitario?

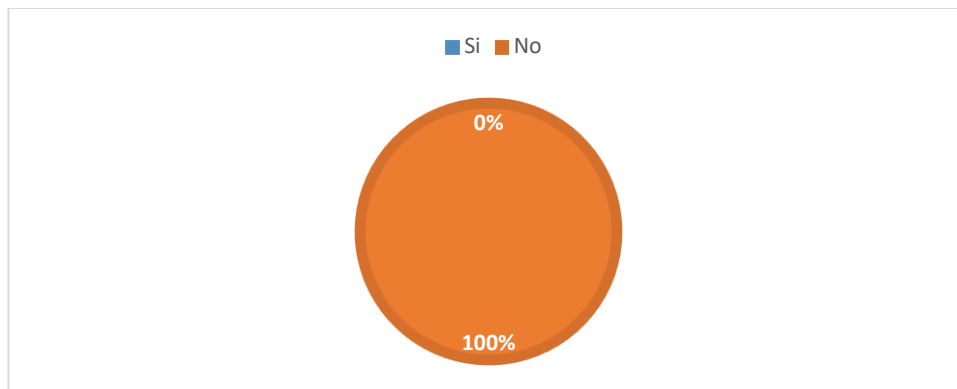
**Tabla 10: Costos de producción**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 8: Costos de producción**



**Fuente:** Tabla 10

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Análisis

El 100% de los clientes encuestados consideran que no pueden reducir el costo unitario.

### Interpretación

Se concluye que no pueden reducir el costo unitario debido a que no mantienen adecuados sistemas de gestión financiera para determinar el punto de equilibrio que defina la cantidad óptima a producir para generar rentabilidad.



7. ¿Las políticas gubernamentales del régimen permiten el desarrollo de la industria láctea?

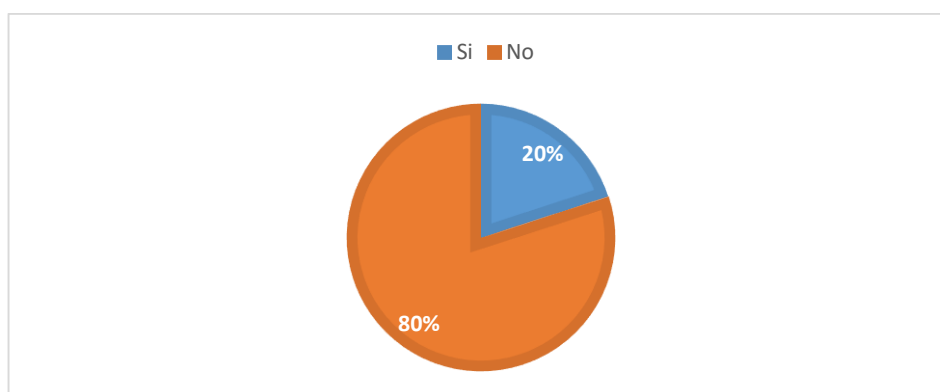
**Tabla 11: Política gubernamental**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 9: Política gubernamental**



**Fuente:** Tabla 11

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 80% de los clientes encuestados manifiestan que las políticas gubernamentales ayudan al desarrollo de la industria láctea, pero el 20% señalan que no necesitan de una política para lograr su desarrollo.

### **Interpretación**

Se concluye que algunos clientes creen que existan o no políticas, el gobierno no afecta de ninguna manera a todas las industrias lácteas, debido a que ellas trabajan independientemente, a menos que sea lo contrario.

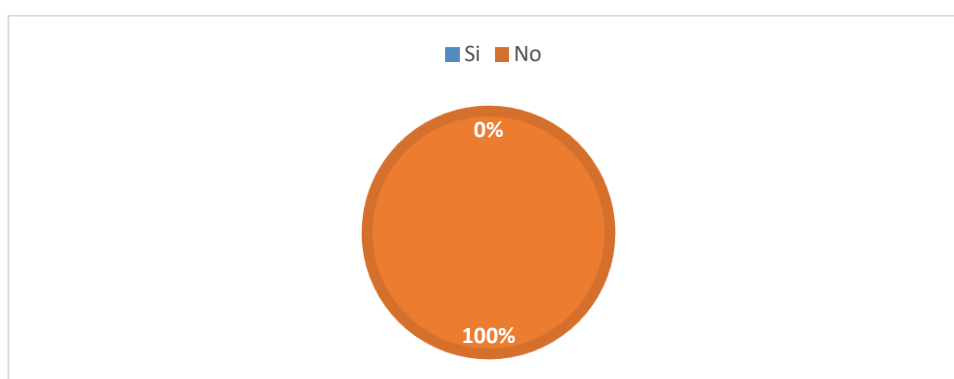
8. ¿El programa de erradicación de la fiebre aftosa permite el desarrollo de la industria láctea?

**Tabla 12: Desarrollo de industrias lácteas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 10: Desarrollo de industrias lácteas**



**Fuente:** Tabla 12  
**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

La investigación de mercados reveló que el 100% de las personas encuestadas considera que el programa de erradicación de la fiebre aftosa ayuda al desarrollo de la industria láctea.

### **Interpretación**

Se concluye que el programa de erradicación de la fiebre aftosa ayuda a que el sector ganadero sea más eficaz beneficiando al desarrollo productivo lácteo de todo el país.

## 9. ¿Qué tipo de inconvenientes presenta la leche cruda de la COCIHC?

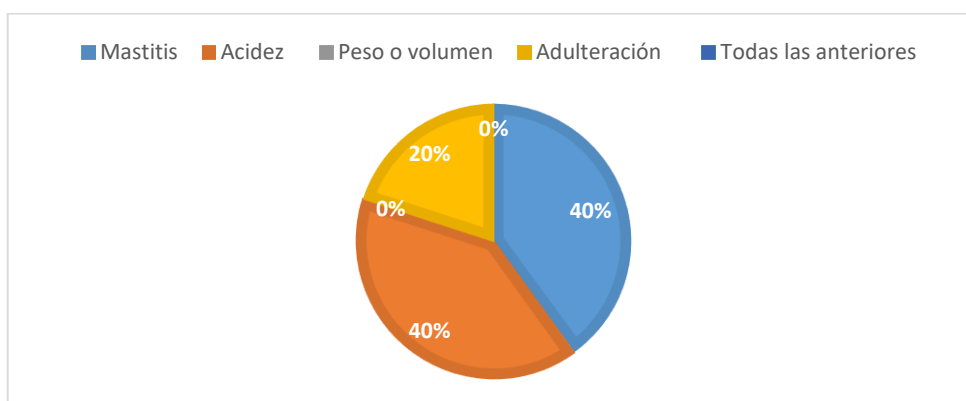
**Tabla 13: Inconvenientes de la leche**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mastitis	2	40%
Acidez	2	40%
Peso o volumen	0	0%
Adulteración	1	20%
Todas las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 11: Inconvenientes de la leche**



**Fuente:** Tabla 13

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Análisis

El 40% de las personas encuestadas consideran que han tenido inconvenientes con la leche detectando mastitis y acidez y finalmente el 20% de personas encuestadas afirman que la leche ha presentado adulteración en la leche.

### Interpretación

Se concluye que la leche antes de salir de la Empresa Asociativa COCIHC debe ser analizada antes de ser ingresada al tanque frío a fin de evitar que el producto se dañe por la mezcla de la leche no apta, afectando a todos los socios.

## 10. ¿Qué características para entrega de leche cumple la COCIHC?

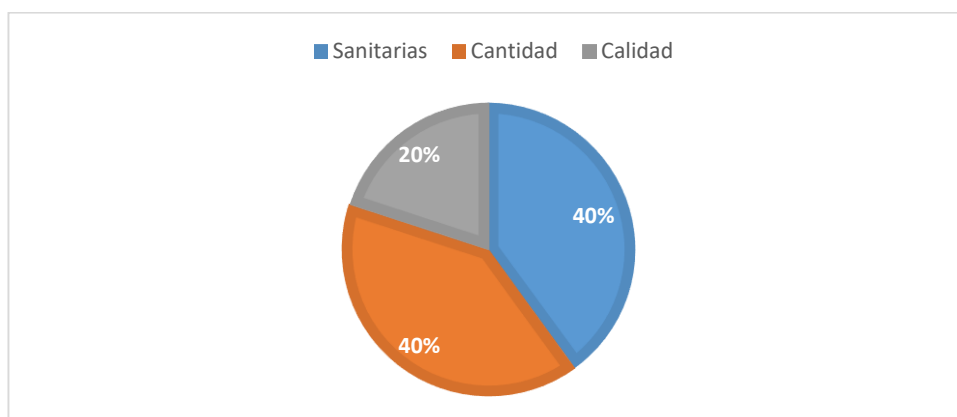
**Tabla 14: Características de la leche**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sanitarias	2	40%
Cantidad	2	40%
Calidad	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 12: Características de la leche**



**Fuente:** Tabla 14

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Análisis

La investigación de mercados reveló que el 40% de clientes encuestados prefiere la cantidad y las características sanitarias y finalmente el 20% manifiesta que prefiere la calidad de la leche.

### Interpretación

Por lo que se concluye que los clientes para comprar la leche toman en cuenta las características sanitarias y de calidad que es lo que exigen para garantizar un producto que satisfaga sus necesidades.

## 11. ¿Con que frecuencia usted compra leche a la COCIHC?

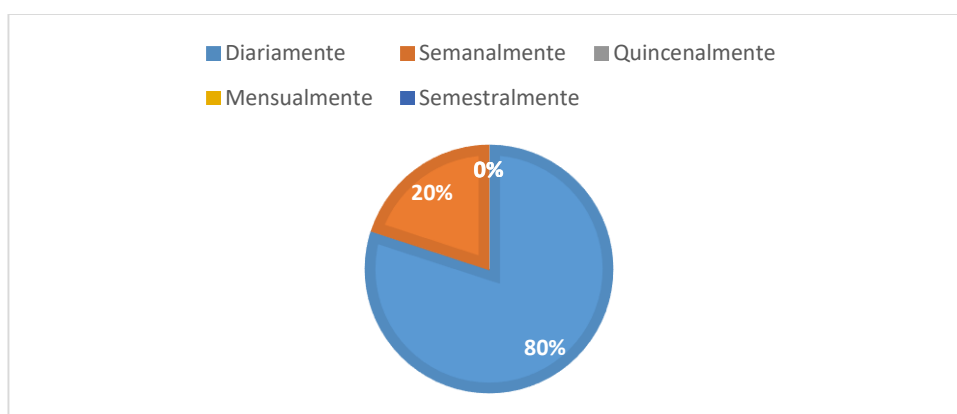
**Tabla 15: Frecuencia de compra**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	4	80%
Semanalmente	1	20%
Quincenalmente	0	0%
Mensualmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 13: Frecuencia de compra**



**Fuente:** Tabla 15

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Análisis

El 80% de las personas encuestadas considera que compran diariamente leche a la Empresa Asociativa COCIHC y finalmente el 20% manifiesta que compra semanalmente a la COCIHC.

### Interpretación

Por lo que se concluye que la frecuencia de compran es alta así que se debe mantener un contacto personal con los clientes para no perder la confianza depositada.

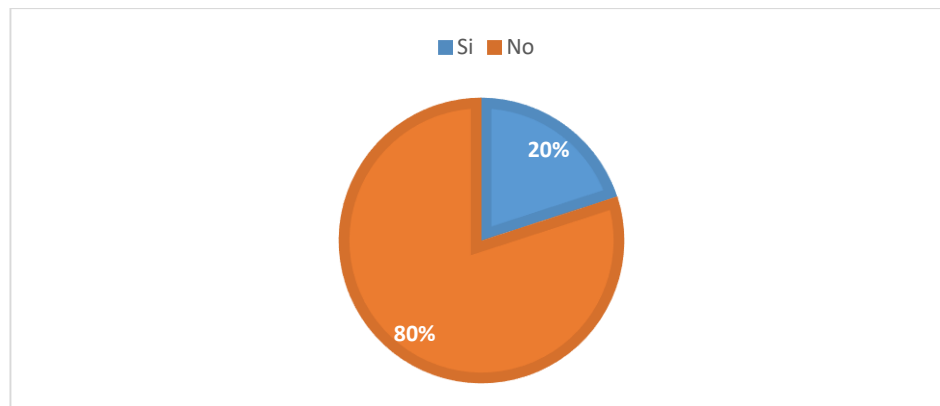
## 12. ¿Alguna vez ha devuelto la leche a la COCIHC?

**Tabla 16: Devolución de leche**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 14: Devolución de leche**



**Fuente:** Tabla 16  
**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 80% de las personas encuestadas manifestaron no haber devuelto la leche, y finalmente el 20% de las personas manifestaron haber devuelto la leche a la organización.

### **Interpretación**

Se concluye que no se está garantizando una adecuada calidad de la leche ni se están haciendo los análisis correspondientes en el laboratorio para garantizar que la leche no sea rechazada por los clientes, así se están desperdiciando la leche que es devuelta.

### 13. La leche ofrecida por la COCIHC es:

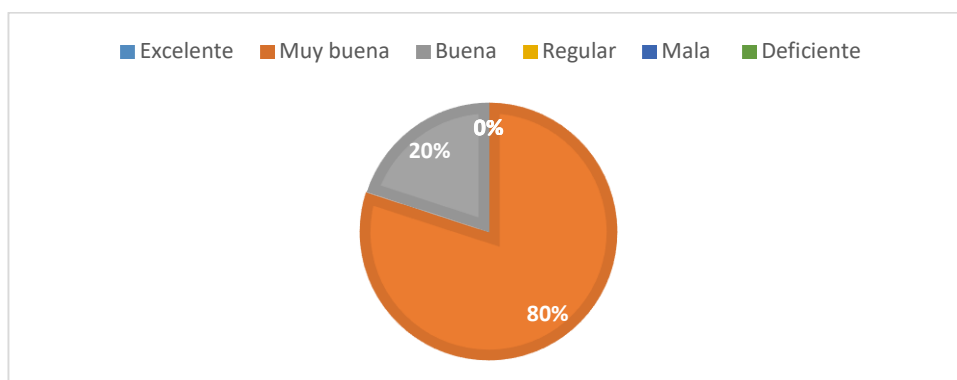
**Tabla 17: Punto de vista**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy buena	4	80%
Buena	1	20%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 15: Punto de vista**



**Fuente:** Tabla 17

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Análisis

La investigación de mercados reveló que el 80% de los clientes encuestados consideran que la leche de la organización es muy buena y finalmente el 20% considera que la leche es buena.

### Interpretación

Por lo que se concluye que la organización está brindando un buen producto por lo que de alguna manera los motiva a seguir consumiendo sus productos.

#### 14. ¿Usted estaría dispuesto a seguir comprando leche a COCIHC?

**Tabla 18: Disposición de compra**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 16: Disposición de compra**



**Fuente:** Tabla 18

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### **Análisis**

El 80% de las personas encuestadas considera seguir comprando leche a la organización y un 20% necesariamente no quisiera seguir comprando la leche a la organización,

#### **Interpretación**

Por lo que se concluye en que la organización debe aumentar sus estrategias para aumentar la cartera de clientes y seguir manteniendo los clientes que actualmente tengan.



### 3.5.4 Encuesta a personal

#### 1) ¿La organización cuenta con misión y visión?

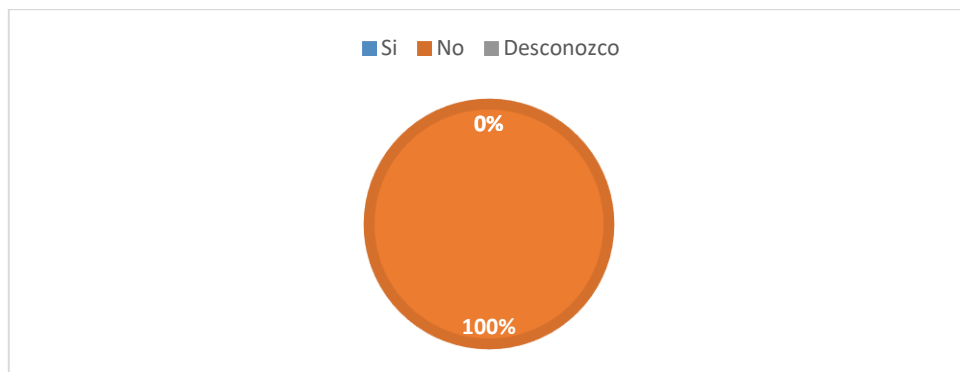
**Tabla 19: Misión y visión**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 17: Misión y visión**



**Fuente:** Tabla 19

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### **Análisis**

La investigación aplicada al personal COCIHC, reveló que el 100% de las personas encuestadas afirman que la organización no cuenta la definición de su Misión y Visión.

#### **Interpretación**

Es conveniente determinar la Misión y Visión de la organización para definir la planificación estratégica que garantice el planteamiento de metas y objetivos acordes con las exigencias del mercado.

## 2) ¿Conoce usted la normativa de funcionamiento de la organización?

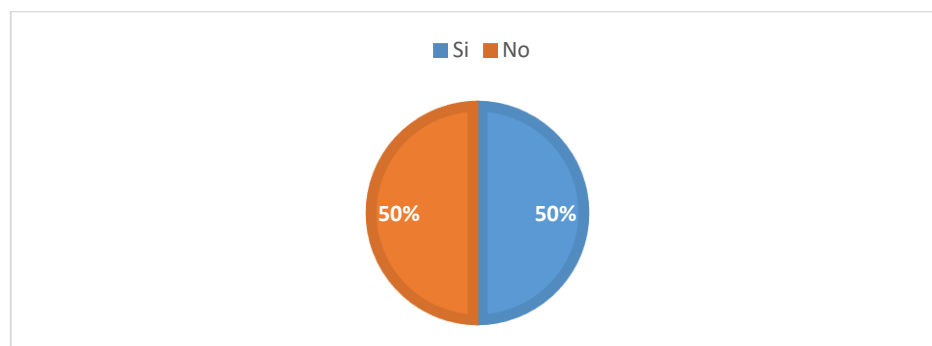
**Tabla 20: Normativa de funcionamiento**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 18: Normativa de funcionamiento**



**Fuente:** Tabla 20

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 50% de las personas encuestadas señalan que conoce la normativa de funcionamiento de la empresa, mientras que el 50% del personal encuestado manifiesta que no conoce la normativa de funcionamiento de la empresa.

### **Interpretación**

Se concluye que se debe socializar la normativa entre todo el personal de la organización, la normativa legal que rige a la misma para que conozca sus obligaciones laborales y disciplinarias, a fin de evitar malos problemas futuros respecto de sus funciones.

3) ¿Las normativas inscritas en el reglamento interno son útiles para su trabajo?

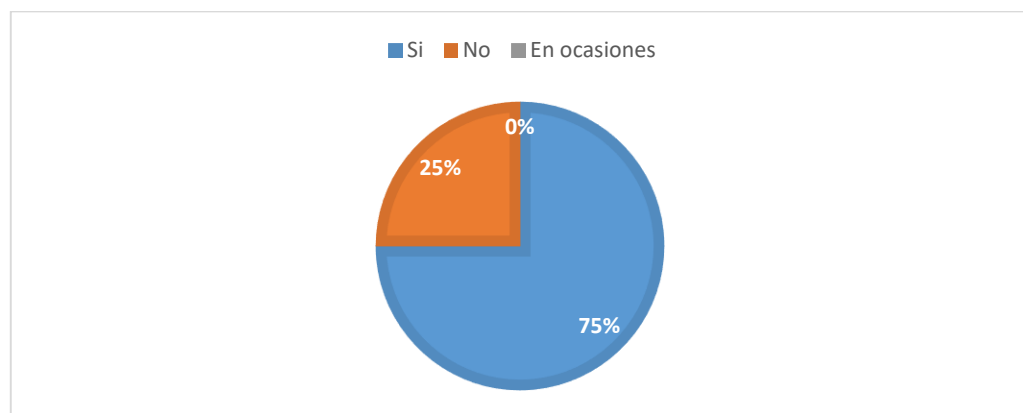
**Tabla 21: Utilidad del reglamento interno**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
En ocasiones	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 19: Utilidad del reglamento interno**



**Fuente:** Tabla 21

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Análisis**

El 75% del personal encuestado menciona que el reglamento interno es útil para su trabajo, en tanto que el 25% del personal menciona que no tiene ninguna utilidad.

**Interpretación**

El personal está consciente de la importancia del Reglamento Interno para una adecuada operatividad de la organización, que permita lograr la eficiencia en el desempeño de las actividades laborales.

#### 4) ¿De qué manera califica el cumplimiento del manual de funciones?

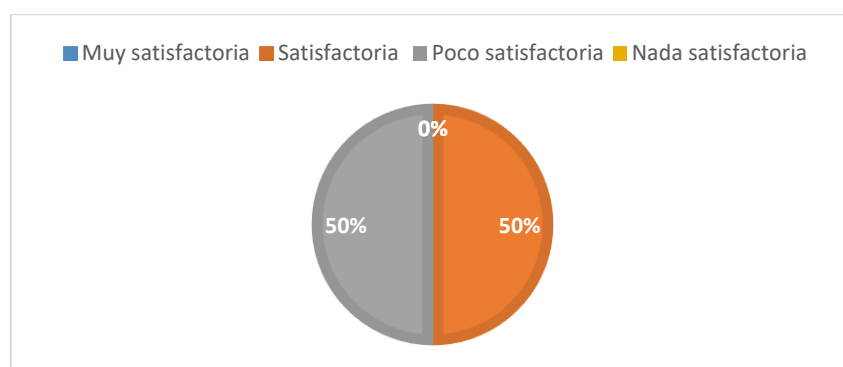
**Tabla 22: Manual de funciones**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactoria	0	0%
Satisfactoria	2	50%
Poco satisfactoria	2	50%
Nada satisfactoria	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 20: Manual de funciones**



**Fuente:** Tabla 22

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### **Análisis**

El 50% de las personas encuestadas aseguran cumplir de manera satisfactoria con lo determinado en el manual de funciones, mientras que el 50% del personal manifiestan estar poco satisfactorios con llevar el manual de funciones.

#### **Interpretación**

El correcto diseño y difusión de las funciones establecidas para cada puesto de trabajo garantizan el buen trabajo del personal y consecuentemente la consecución de las metas y objetivos propuestos por las autoridades de la entidad.

5) ¿Qué nivel de calidad da usted a la leche comercializada por COCIHC?

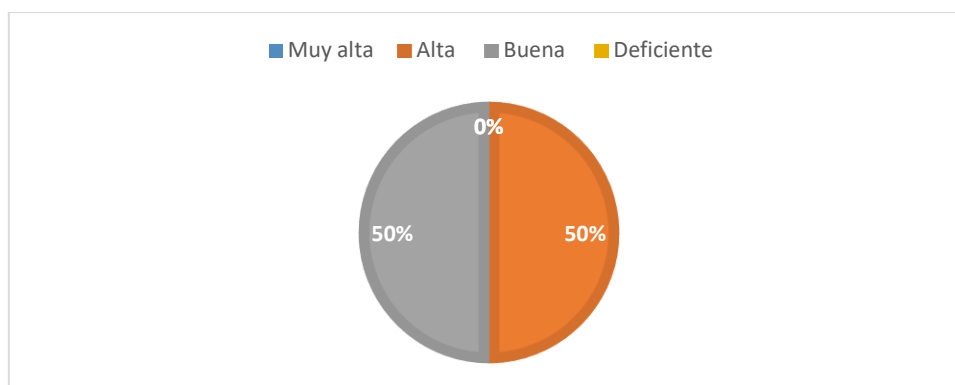
**Tabla 23: Calidad de productos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	0	0%
Alta	2	50%
Buena	2	50%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 21: Calidad de productos**



**Fuente:** Tabla 23

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 50% del personal encuestado opina que el nivel de calidad de la leche vendida por la empresa es de alta calidad, mientras el 50% opina que es de buena calidad.

### **Interpretación**

Es necesario mejorar los procesos de recolección, acopio y comercialización de la leche, según normas de calidad calificadas, a fin de garantizar la calidad y reconocimiento por parte de clientes internos y externos.

## 6) ¿COCIHC pone en práctica las normas de salud y seguridad ocupacional?

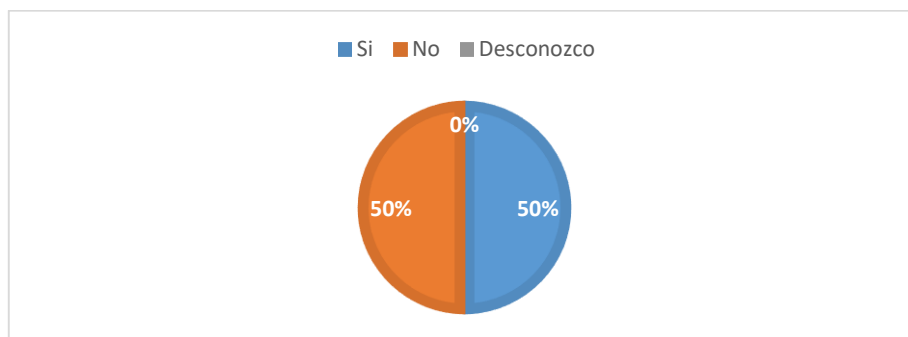
**Tabla 24: Normas de salud y seguridad ocupacional**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 22: Normas de salud y seguridad ocupacional**



**Fuente:** Tabla 24

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 50% de personas encuestadas pone en práctica las normas de salud y seguridad ocupacional, en tanto el otro 50% no cumple con esta norma.

### **Interpretación**

Uno de los requerimientos para asegurar la calidad de la leche que se acopia y comercializa por parte de la organización es el cumplimiento de las normas de salud y seguridad, por lo que se debe tomar en consideración los resultados de la investigación para implementar estrategias de cumplimiento de las mismas por parte de todo el personal involucrado en el proceso de recolección, transporte y acopio de la leche.

7) ¿Qué área considera usted que tiene dificultad de funcionamiento?

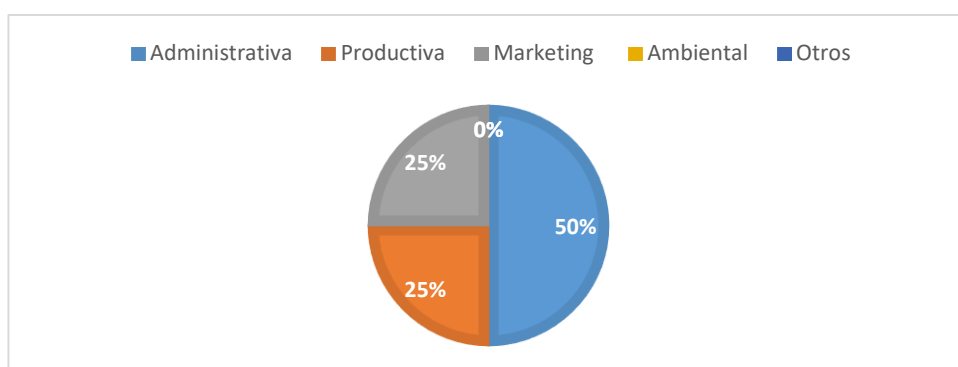
**Tabla 25: Áreas de funcionamiento**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	2	50%
Productiva	1	25%
Marketing	1	25%
Ambiental	0	0%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 23: Áreas de funcionamiento**



**Fuente:** Tabla 25

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 50% de personas encuestadas opina que el área administrativa tiene mayores dificultades para su funcionamiento, mientras el área técnica tiene un 25% de dificultad, a la vez que la comercialización representa el 25% de inconvenientes.

### **Interpretación**

Es necesario atender los inconvenientes que tiene la empresa respecto a cada una de sus áreas de funcionamiento, toda vez que dadas las características de la organización, el trabajo en equipo, coordinado y equitativo garantiza el buen desempeño de toda la organización.

8) Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo las puede calificar como:

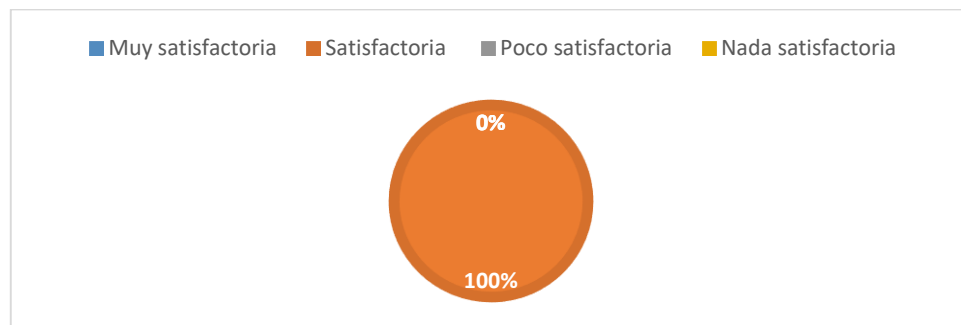
**Tabla 26: Puestos de trabajo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactoria	0	0%
Satisfactoria	4	100%
Poco satisfactoria	0	0%
Nada satisfactoria	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 24: Puestos de trabajo**



**Fuente:** Tabla 26

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 100% de las personas encuestadas manifiestan que las labores que se realizan en la empresa son llevadas de manera satisfactoria.

### **Interpretación**

La autoevaluación del desempeño laboral de cada uno de los miembros de la entidad permite retroalimentar información relacionada con la calidad del trabajo y motiva a los empleados a mantener los índices actuales y proyectar mejorar a los mismos.



## 9) ¿Cómo evalúa el área y los espacios de trabajo?

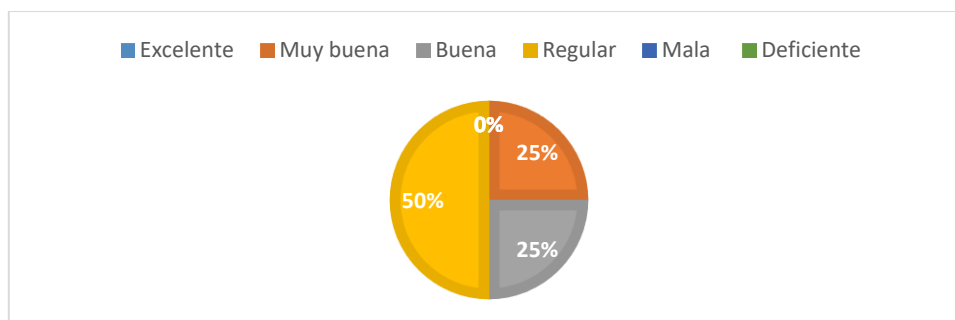
**Tabla 27: Área y espacio de trabajo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy buena	1	25%
Buena	1	25%
Regular	2	50%
Mala	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 25: Área y espacio de trabajo**



**Fuente:** Tabla 27

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 50% de personas encuestadas evalúan al espacio de trabajo como regular, mientras que el 25% del personal evalúa al espacio de trabajo como muy bueno y el 25% del personal lo considera bueno,

### **Interpretación**

Para garantizar un adecuado desempeño del personal se debe dotar de la infraestructura y equipos adecuados, según los requerimientos de cada puesto de trabajo, lo que trae como consecuencia personal motivado y comprometido con las funciones que debe desempeñar.

#### 10) Las condiciones de contratación y remuneración en COCIHC son:

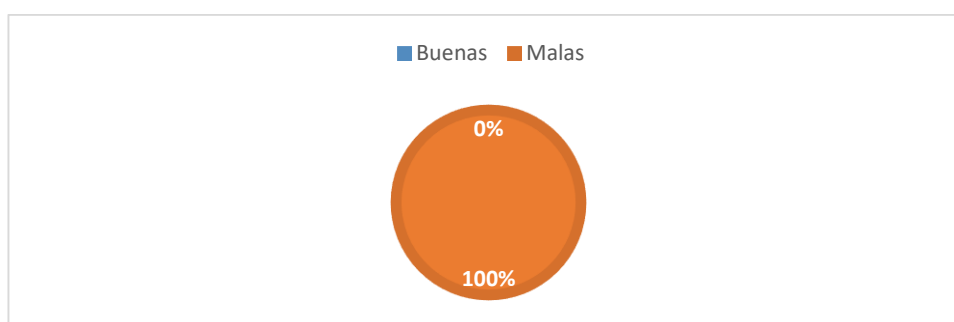
**Tabla 28: Contratación y remuneración**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buenas	0	0%
Malas	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 26: Contratación y remuneración**



**Fuente:** Tabla 28

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### **Análisis**

El 100% de las personas encuestadas opinan que las condiciones de contratación y remuneración son malas.

#### **Interpretación**

El personal no se siente conforme con las actuales condiciones de su contratación debido a la falta de un contrato firmado y legalizado ante el Ministerio del Trabajo, pues no sienten estabilidad laboral, lo que impide un trabajo de calidad y comprometido con las metas de la organización, por lo que es necesario implementar políticas laborales que garanticen el cumplimiento de la normativa legal respecto de las obligaciones patronales con sus trabajadores.

### 3.5.5 Encuesta a Socios Productores de Leche

Para la realización de la investigación se procedió a trabajar con los 152 socios de las nueve comunidades existentes en Colta.

#### 1) ¿Cuál de las siguientes opciones le pide la organización cumpla al momento de entregar la leche?

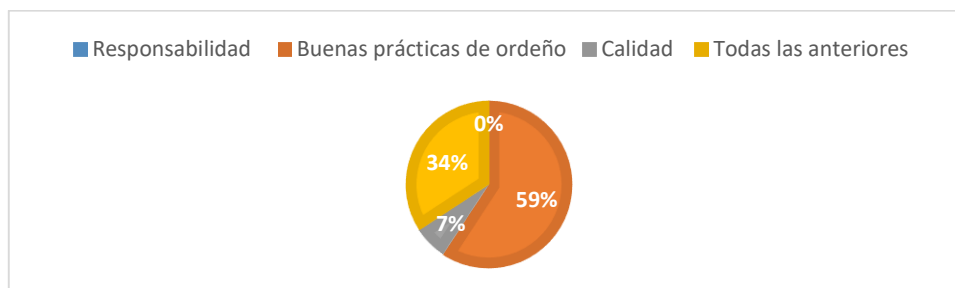
**Tabla 29: Requisitos de entrega**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad	0	0%
Buenas prácticas de ordeño	90	59%
Calidad	10	7%
Todas las anteriores	52	34%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yessica Morales

**Gráfico 27: Requisitos de entrega**



Fuente: Tabla 29

Elaborado por: Yessica Morales

#### Análisis

El 59% de socios de la COCIHC, manifiesta que se les exige Buenas Prácticas de Ordeño, mientras el 34% indica que se les exige responsabilidad, calidad y buenas prácticas de ordeño, en tanto que el 7% restante indica que se les exige calidad.

#### Interpretación

La calidad, la responsabilidad y las buenas prácticas de ordeño garantizan la calidad del producto y su aceptación por parte de los clientes.

2) ¿Cree usted contar con los implementos necesarios para el ordeño de las vacas?

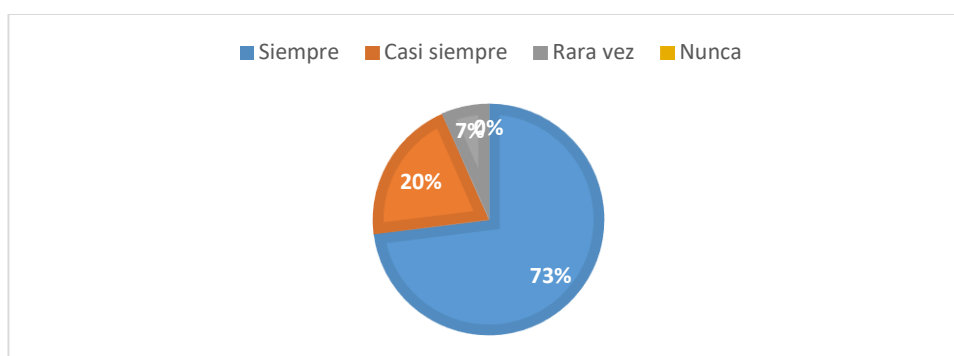
**Tabla 30: Implementos para ordeño**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	111	73%
Casi siempre	31	20%
Rara vez	10	7%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 28: Implementos para ordeño**



**Fuente:** Tabla 30

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 73% de las personas encuestadas considera que si cuenta con los implementos necesarios para el ordeño, mientras el 20% indica que casi siempre cuenta con ellos y finalmente el 7% responde que rara vez cuenta con los mismos.

### **Interpretación**

La calidad de la leche que se acopia depende de la calidad y cantidad de los equipos de ordeño que posee cada productor, por lo tanto debe ser política de la entidad el exigir y velar con que cada productor adquiera y mantenga en buen estado dichos equipos.

### 3) ¿Revisa la organización el estado de los equipos para el ordeño de leche?

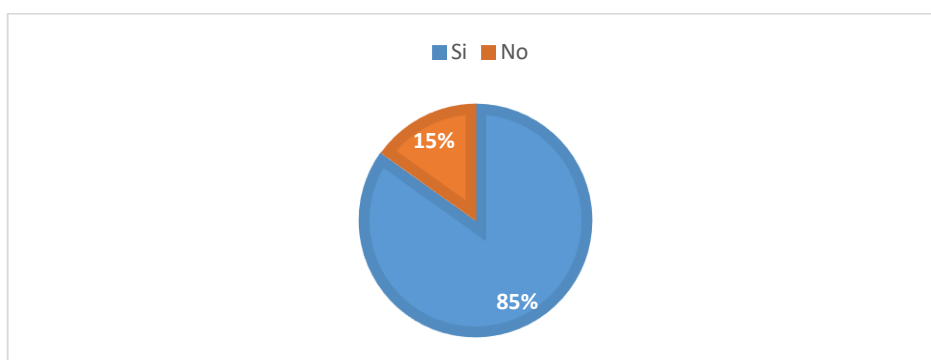
**Tabla 31: Control de materiales**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	129	85%
No	23	15%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 29: Control de materiales**



**Fuente:** Tabla 31

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### **Análisis**

El 85% de las personas encuestadas consideran que la organización revisa permanentemente el estado de los equipos mientras el 15% de las personas encuestadas manifiestan que no se realiza este tipo de procedimiento.

#### **Interpretación**

Existe interés por parte de la organización para garantizar la calidad del proceso de ordeño con equipos de calidad, no obstante debe exigirse al personal responsable de este proceso se exija a todos los productores la dotación y mantenimiento de dichos equipos con el fin de asegurar la calidad de la leche y la aceptación de la misma al momento de su recolección.

4) ¿Conoce usted cual es el tiempo óptimo para el traslado de leche a la planta?

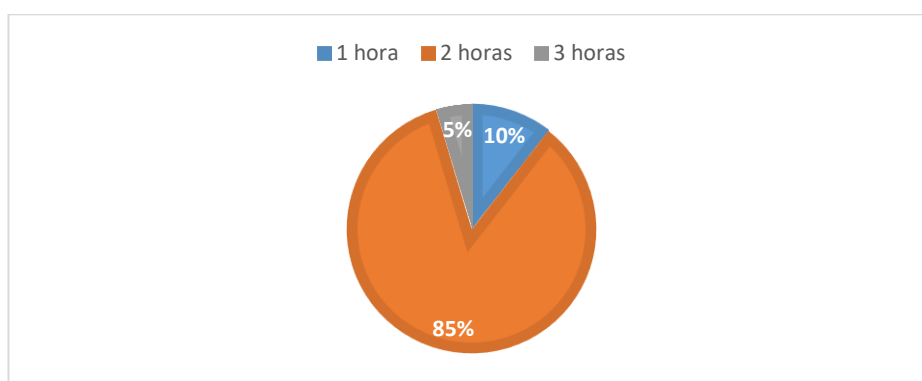
**Tabla 32: Tiempo óptimo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 hora	16	11%
2 horas	129	85%
3 horas	7	5%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 30: Tiempo óptimo**



**Fuente:** Tabla 32

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 85% de las personas encuestadas consideran que el tiempo óptimo de traslado de la leche desde el centro de producción hasta el centro de acopio es de dos horas, mientras el 10% considera debe ser de una hora y el 5% anota que debe ser de tres horas.

### **Interpretación**

Muchos de los productores deben reconocer que es importante que la leche llegue en tiempos óptimos al centro de acopio para evitar posibles problemas con la leche, por ejemplo problemas de acidez.

5) ¿Con que frecuencia usted examina a sus animales productores de leche?

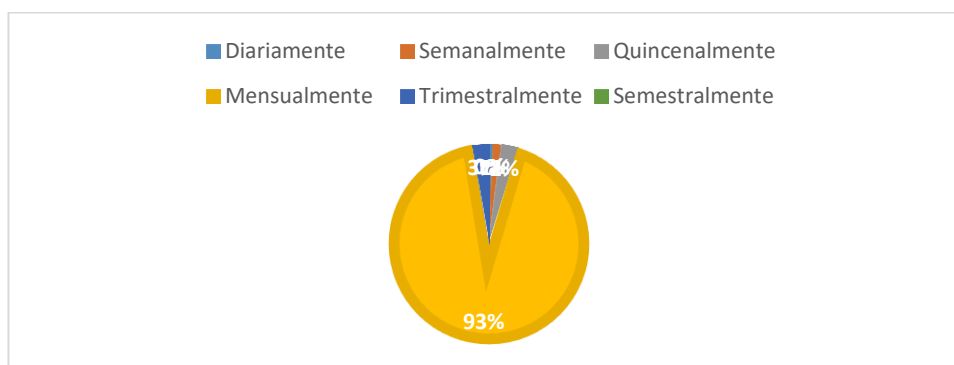
**Tabla 33: Control animal**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	1	1%
Semanalmente	2	1%
Quincenalmente	4	3%
Mensualmente	141	93%
Trimestralmente	4	3%
Semestralmente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 31: Control animal**



**Fuente:** Tabla 33

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Análisis

El 93% de las personas encuestadas mencionan que la mayor parte del tiempo examina a sus vacas mensualmente, el 3% examinan a sus vacas trimestralmente, al igual que el 3% quincenalmente.

### Interpretación

La organización debe capacitar a los productores de leche sobre el control que deben brindar a su ganado vacuno continuamente para evitar enfermedades y de esta manera asegurar mejores rendimientos de producción de leche.

6) ¿Con que frecuencia la organización supervisa el proceso de ordeño de vaca?

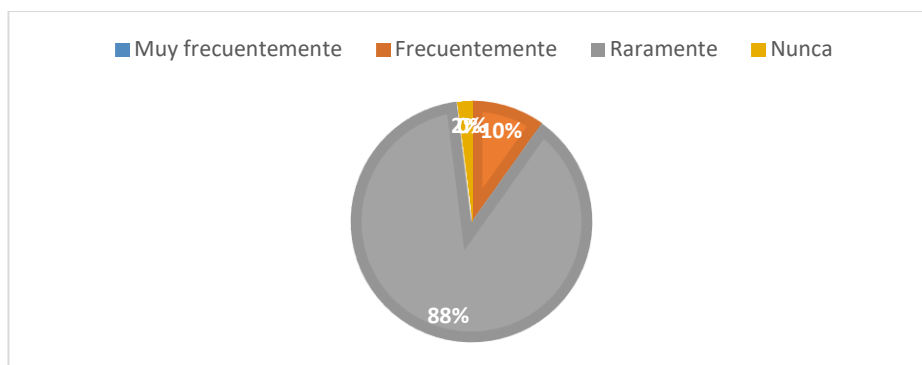
**Tabla 34: Proceso de ordeño**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	15	10%
Raramente	134	88%
Nunca	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 32: Proceso de ordeño**



**Fuente:** Tabla 34

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 88% de las personas encuestadas manifiestan que la organización raramente supervisa el proceso de ordeño, mientras que el 10% afirma que son supervisados frecuentemente.

### **Interpretación**

La organización debe estar comprometida con aumentar los controles y supervisiones al proceso de ordeño, entendiendo que desde un inicio se puede asegurar la calidad de la leche, buenas rutinas de ordeño y un equipo de ordeño adecuado.



7) ¿Indique usted los tipos de análisis técnicos que se aplican a la leche?

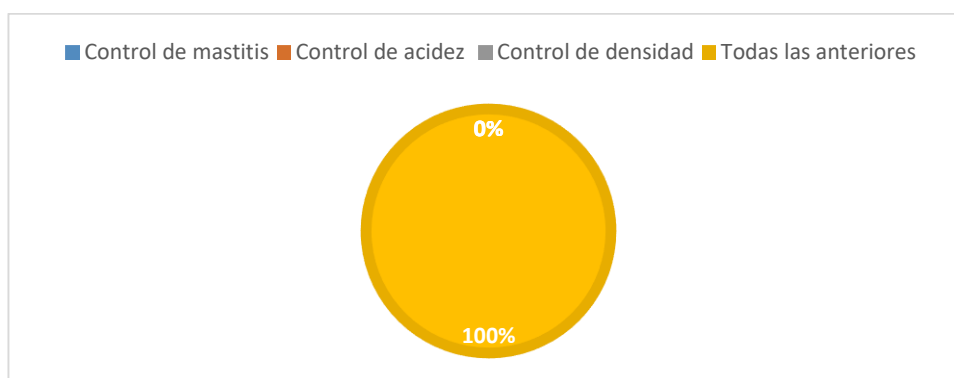
**Tabla 35: Tipos de análisis técnicos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Control de mastitis	0	0%
Control de acidez	0	0%
Control de densidad	0	0%
Todas las anteriores	152	100%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 33: Tipos de análisis técnicos**



**Fuente:** Tabla 35

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Análisis

El 100% de las personas encuestadas manifiestan que se aplican análisis técnicos a la leche en cuanto a controles de mastitis, de acidez y de densidad.

### Interpretación

Es deber de la organización realizar análisis técnicos de leche para llegar a recolectar la leche desde las zonas ganaderas hasta el centro de acopio sin ningún inconveniente de llegar a mezclarla, cumpliendo y haciendo cumplir las normas de calidad.

8) ¿Cuál es el problema más frecuente que se encuentra al examinar la leche?

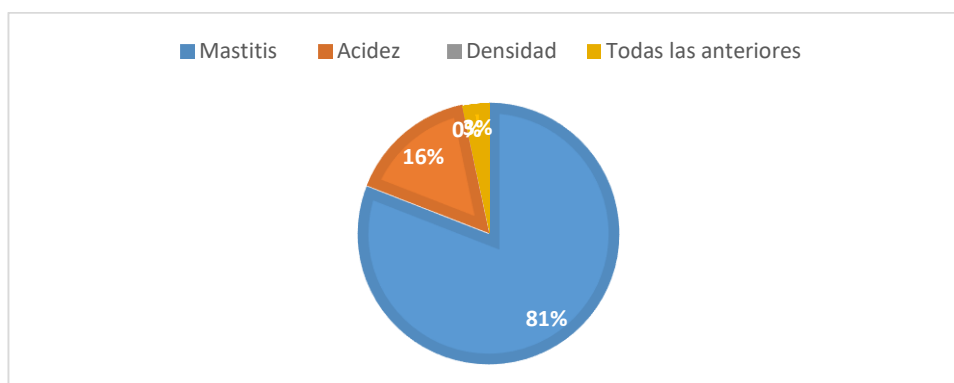
**Tabla 36: Problemas detectados**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mastitis	123	81%
Acidez	24	16%
Densidad	0	0%
Todas las anteriores	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 34: Problemas detectados**



**Fuente:** Tabla 36

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 81% de las personas encuestadas consideran que el problema más frecuente es con la detección de mastitis, mientras que el 16% manifiestan que se presenta problemas con la acidez de la leche.

### **Interpretación**

Es importante que la organización provea del equipamiento necesario para detener este tipo de inconvenientes que se detectan en la leche, pues se producen grandes pérdidas de recursos al tener un tipo de leche con problemas.

## 9) ¿Cómo califica la asistencia técnica que brinda la organización?

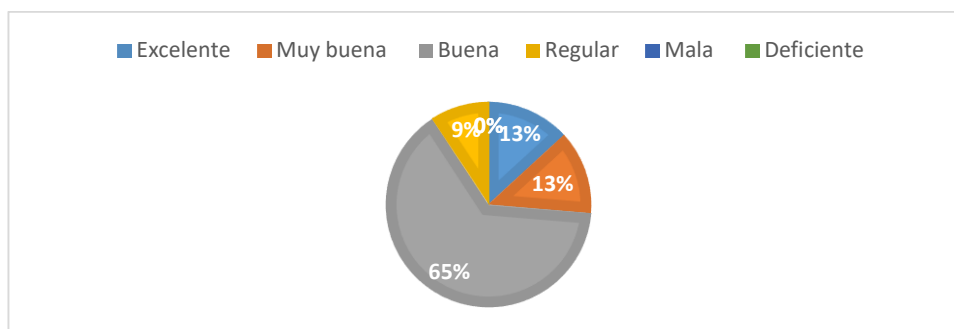
**Tabla 37: Asistencia técnica**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	13%
Muy buena	20	13%
Buena	98	64%
Regular	14	9%
Mala	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 35: Asistencia técnica**



**Fuente:** Tabla 37

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Análisis

El 65% de las personas encuestadas califican la asistencia técnica de la organización como buena, mientras que el 13% mencionan que la asistencia técnica es excelente y el 13% de igual manera manifiesta que es muy buena.

### Interpretación

La asistencia técnica que brinda la organización tiene algunos inconvenientes, es importante desarrollar nuevos planes que se ajusten a las necesidades de los productores de leche, desarrollando nuevos compromisos para cumplir con las metas propuestas.

10) ¿Qué tan importante considera usted capacitarse en el cuidado vacuno?

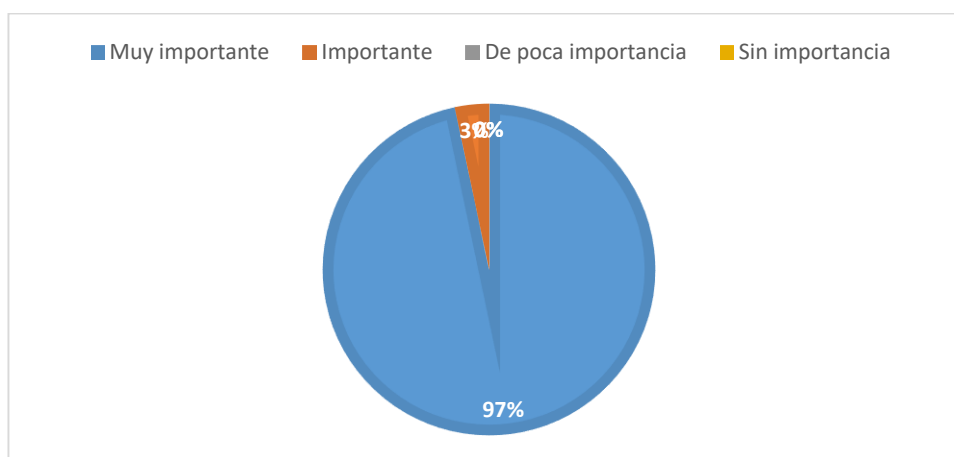
**Tabla 38: Capacitaciones**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	147	97%
Importante	5	3%
De poca importancia	0	0%
Sin importancia	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 36: Capacitaciones**



**Fuente:** Tabla 38

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 97% de las personas encuestadas manifiestan que es importante capacitarse en el cuidado vacuno, mientras que solo el 3% consideran que es muy importante.

### **Interpretación**

Los productores sienten la necesidad de recibir capacitaciones y desarrollar con buena actitud las buenas prácticas de ordeño y demás requisitos para aumentar la buena productividad de la leche que venden a la organización que la conforman.

**11) ¿El precio percibido por cada litro de leche le permite recuperar los costos de producción?**

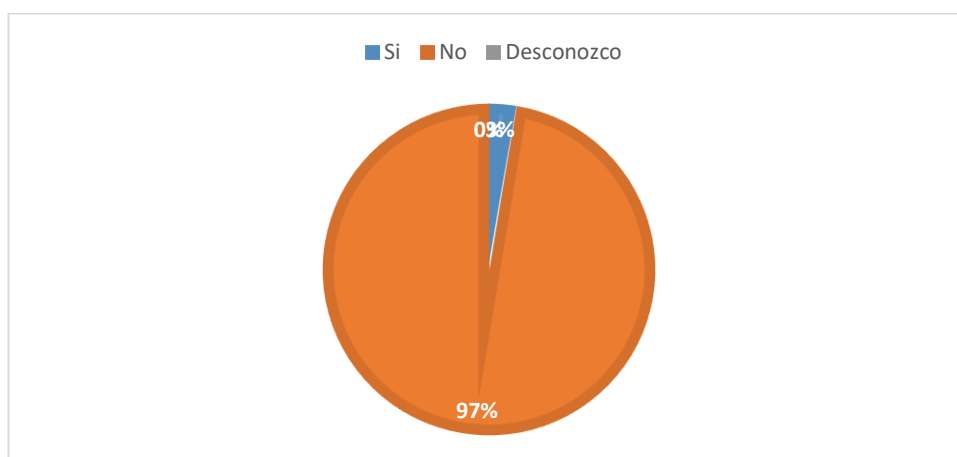
**Tabla 39: Costos de producción**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	3%
No	148	97%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 37: Costos de producción**



**Fuente:** Tabla 39

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Análisis**

El 97% de las personas encuestadas mencionan que el precio de litro de leche no les permite recuperar costos de producción, mientras que el 3% manifiestan lo contrario.

**Interpretación**

Los productores de leche están inconformes con la poca rentabilidad que reciben por la venta de un litro de leche, ya que se necesita equilibrar a nivel general los precios de la leche para evitar este tipo de inconformidades.

12) ¿Cree usted que es conveniente vender la leche a otras empresas?

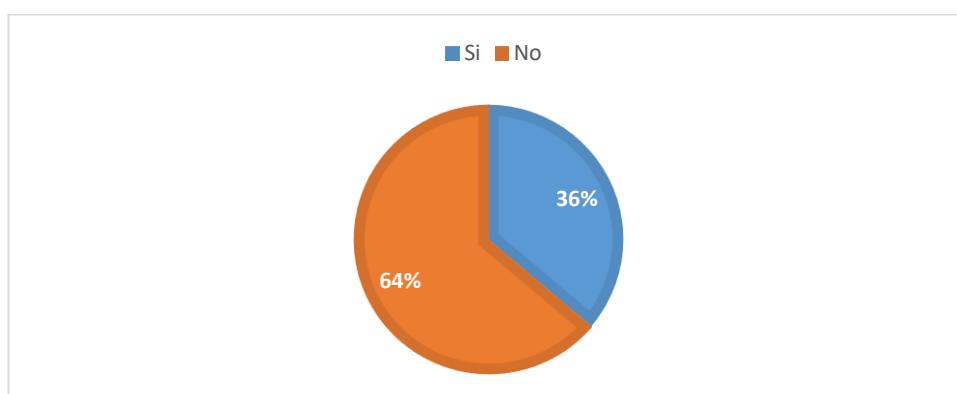
**Tabla 40: Venta a otras empresas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	36%
No	97	64%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 38: Venta a otras empresas**



**Fuente:** Tabla 40

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

El 64% de las personas encuestadas mencionan que no es necesario vender su leche a otras empresas, mientras que el 36% manifiestan que resulta ventajoso vender a otras empresas.

### **Interpretación**

Es necesario que exista compromiso con todos los miembros que forman parte de la organización, de manera que todos reciben beneficios al estar incluidos en una misma sociedad.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

El plan de negocios de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC de la corporación de organizaciones campesinas Huaconas y Culluctus de Colta, provincia de Chimborazo, contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa y económica.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS COCIHC DE LA CORPORACIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS HUACONAS Y CULLUCTUS DE COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017 - 2020.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

A fin de mejorar las actuales condiciones comerciales de una entidad es necesario desarrollar un análisis situacional que permita establecer las fortalezas y debilidades que enfrenta la misma y a partir del mismo diseñar estrategias para fijar metas y objetivos acordes con su realidad.

En el caso de una organización como la COCIHC se establece que requiere de un Plan de Negocios para incrementar la capacidad de acopio y comercialización de leche cruda y con ello elevar el nivel de ingresos económicos de sus socios y de la misma organización, por lo que a través del presente trabajo se definirá la presente investigación.

En lo siguiente del diseño del plan de negocios determinaremos la demanda insatisfecha que obtendremos a partir de la oferta y la demanda de nuestro mercado objetivo que va de los clientes que son las empresas y de los socios productores de leche.

Dentro del estudio técnico se desarrolla la macro localización y la microlocalización, la capacidad que requiere dicha Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC para llevar a cabo sus actividades principales que será establecida con la maquinaria optima, llevada a cabo con la disponibilidad de miembros que se necesitan.

El estudio administrativo comprende la organización de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC que pretende organizar todas las áreas aplicando la filosofía empresarial, delegando funciones con su respectivo manual de funciones, que permitirán dar el sentido de legalidad para que trabajen con responsabilidad empresarial.



La parte ultima que es el estudio financiero se tomara como clave el valor actual neto, la tasa interna de retorno, la relación beneficio costos, el punto de equilibrio y el periodo de recuperación de la inversión, con el fin de analizar si el proyecto. Seguido del plan ambiental que permitirá evaluar los impactos ambientales negativos con el fin de mitigar esos riesgos.

### **4.3 JUSTIFICACIÓN**

La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC requiere mejorar la rentabilidad y condiciones de mercadeo de sus productos a fin de garantizar a sus miembros un eficiente manejo de los recursos y la comercialización, estableciendo alianzas estratégicas con clientes comprometidos con la calidad y el precio justo, que garantice la recuperación de la inversión y mejores márgenes de utilidad.

Las demandas del mercado local contemplan disposiciones de buenas prácticas de manufactura, que garantice la calidad certificada de la materia prima que adquieren para la elaboración de leche pasteurizada y otros derivados, lo que permite satisfacer las demandas de los clientes y cumplir con las estrategias y políticas gubernamentales en cuanto tiene que ver con la calidad de vida de la población; motivo por el cual el presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar un plan de negocios para la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC, el cual contempla además de determinar las estrategias de comercialización, estrategias de calidad conforme lo estipulan las leyes y normas relacionadas con el tema en estudio

### **4.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

#### **4.4.1 Misión**

Somos una empresa dedicada a la comercialización de leche cruda, que busca brindar un producto saludable, nutritivo y natural a nuestros clientes y consumidores, garantizando el cumplimiento de las normas y estándares de calidad, generando beneficios de progreso y desarrollo a los socios y la comunidad, procurando lograr crecimiento empresarial, bienestar social y beneficio económico.

#### **4.4.2 Visión**

Para el año 2021, consolidarnos como una organización líder en el mercado nacional, siendo la mejor opción de compra de nuestros clientes, ofreciendo un producto de calidad, soportado con un talento humano idóneo y comprometido, procesos competitivos y con altos estándares de inocuidad y productividad, que permitan la sostenibilidad en el mercado y el reconocimiento de una cultura de servicio haciéndola una empresa socialmente responsable.

#### **4.4.3 Objetivos organizacionales**

- Cumplir con todos los requisitos que exige la legislación ecuatoriana.
- Mantener el producto en el mercado e incrementar paulatinamente las ventas promoviendo la innovación tecnológica y mejoramiento continuo.
- Ofrecer productos de excelente calidad que cumplan con las normas de higiene para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y generar rentabilidad
- Posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores como una empresa que brinda productos y un servicio de excelencia calidad.
- Contribuir con la generación de puestos de trabajo a la sociedad

#### **4.4.4 Valores organizacionales**

- Honestidad: Realizamos cada una de las operaciones con transparencia, laborales y comerciales.
- Trabajo en Equipo: Buscamos la colaboración y sumamos esfuerzos pa|ra que con el aporte de todos se multipliquen los logros.
- Calidad: Ofrecemos diariamente productos y atención al cliente de excelencia atributo.
- Respeto: Valoramos a cada persona y entendemos sus diferencias sociales, culturales, religiosas y de pensamiento.
- Responsabilidad: Cumplimos a tiempo nuestros deberes y desarrollamos el trabajo con dedicación acorde a nuestros compromisos con la empresa

- **Confianza:** Ofrecemos los mejores productos a precios justos y razonables para mantener e incrementar la participación en el mercado.
- **Actitud de Liderazgo:** Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo a nivel local y nacional
- **Competitividad:** Producción y comercialización de calidad con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

#### **4.4.5 Principios**

- La disciplina es el eje fundamental en la empresa para lograr la excelencia en todos los aspectos.
- La calidad del producto y el servicio son fundamentales para obtener la satisfacción de nuestros clientes.
- Se lograrán los objetivos establecidos por medio de la responsabilidad y dedicación de todos quienes conforman la empresa.

### **4.5 ESTUDIO DE MERCADO**

El presente estudio ayudara a implementar métodos para saber cuál es mi mercado objetivo, el cual será el potencial consumidor del producto, tomando en cuenta que la Empresa Asociativa debe incursionar en el mercado competitivo, haciendo ajustes para cumplir con las políticas establecidas, garantizando que el producto consumido por las diferentes clases sociales contenga altos estándares de calidad.

#### **4.5.1 Objetivos del estudio de mercado**

##### **General**

Determinar la demanda insatisfecha entre las empresas lácteas que demandan el producto para sus procesos de producción a fin de ampliar el mercado de la Asociación.

##### **Específicos**

- Realizar un análisis de la oferta y demanda del mercado de leche en la región.

- Identificar los parámetros de calidad exigidos por los clientes del mercado de leche a fin de determinar estrategias para atender sus requerimientos.
- Desarrollar un plan de negocios para mejorar la comercialización de leche de la Empresa Asociativa COCIHC.

#### 4.5.2 Identificación de las fuentes de información

Productores de leche.

Empresas productoras de productos de derivados de leche.

#### 4.5.3 Análisis de la demanda

##### Fijación de la demanda

Para la fijación de la demanda se tomó en cuenta las Empresas Productoras de Lácteos en Chimborazo que son clientes para la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC.

**Tabla 41: Compra de litros de leche**

Variable	AÑO 2015		AÑO 2016	
	Diarios	Anual	Diarios	Anual
El Ordeño S.A.	118.934,00	43.410.910,00	125.000,00	45.625.000,00
Lácteos ANILAC	3.331,00	1.215.815,00	3.500,00	1.277.500,00
Quesera Andino	2.379,00	868.335,00	2.500,00	912.500,00
Centro de Acopio San Juan	2.854,00	1.041.710,00	3.000,00	1.095.000,00
Centro de Acopio Chacasa Alto	5.138,00	1.875.370,00	5.400,00	1.971.000,00
<b>Total</b>	<b>132.636,00</b>	<b>48.412.140,00</b>	<b>139.400,00</b>	<b>50.881.000,00</b>

**Fuente:** Empresas productoras de leche y MAG Chimborazo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Analogía:** De las empresas lácteas que se investigó se determina que estas acopian 139 400 litros de leche al día para su productividad que al cabo del año 2016 existe 50 881 000 litros anuales de leche, pudiendo existir una variación del 5,10% entre el 2015 y 2016, debido al comportamiento del mercado en cuanto al aumento de acopio de leche.

## Proyección de la demanda

La proyección de la demanda es para cinco años la cual se realizó mediante la fórmula de crecimiento poblacional, y se determinó que las empresas que elaboran productos derivados de leche demandan anualmente 50 881 000 litros de leche.

### Fórmula:

$$P_n = P_o(1 + i)^n$$

### Dónde:

**P<sub>n</sub>** = Población en el año n

**P<sub>0</sub>** = Año base

**i** = Tasa de crecimiento poblacional es del 1,52% anual.

**n** = Año al que se desea proyectar

### Cálculo de la Demanda Proyectada a 5 años

$$P_n = P_o(1 + i)^1$$

$$P_n = 50\,881\,000 (1 + 1,52\%)^1$$

$$P_n = 51\,654\,391$$

$$P_n = P_o(1 + i)^2$$

$$P_n = 150\,881\,000 (1 + 1,52\%)^2$$

$$P_n = 52\,439\,538$$

$$P_n = P_o(1 + i)^3$$

$$P_n = 50\,881\,000 (1 + 1,52\%)^3$$

$$P_n = 53\,236\,619$$

$$P_n = P_o(1 + i)^4$$

$$P_n = 50\,881\,000 (1 + 1,52\%)^4$$

$$P_n = 54\,045\,816$$

$$Pn = Po(1 + i)^5$$

$$Pn = 50\,881\,000 (1 + 1,52\%)^5$$

$$Pn = 54\,867\,312$$

#### 4.5.3.1 Demanda proyectada

**Tabla 42: Demanda proyectada**

Años	Proyección
2017	51.654.391
2018	52.439.538
2019	53.236.619
2020	54.045.816
2021	54.867.312

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.5.4 Análisis de la oferta

##### 4.5.4.1 Fijación de la oferta

Para realizar el análisis de la fijación de la oferta se tomó como referencia la producción anual diaria de litros de leche del Cantón Colta.

**Tabla 43: Cantidad de leche diaria**

Cantón	Litros	Porcentaje	Año 2016
Colta	50 763	11,95%	18 528 495

**Fuente:** MAG Chimborazo

**Elaborado por:** Yessica Morales

De la tabla 43, se puede observar que el Cantón Colta acopia 50 763 litros diarios, dando una producción anual en el 2016 de 18 528 495 litros de leche, apreciando que para el año, representando el 11,95% dentro del cantón.

#### 4.5.4.2 Proyección de la oferta

##### Oferta

La oferta proyectada es para cinco años respectivamente la cual se realizó mediante la fórmula de crecimiento poblacional, y se determinó que ofertan 18 528 495 de litros de leche al año.

##### Fórmula:

$$P_n = P_o(1 + i)^n$$

##### Dónde:

**P<sub>n</sub>** = Población en el año n

**P<sub>0</sub>** = Año base

**i** = Tasa de crecimiento poblacional es del 1,52% anual.

**n** = Año al que se desea proyectar

##### Cálculo de la Oferta Proyectada a 5 años

$$P_n = P_o(1 + i)^1$$

$$P_n = 18\,528\,495 (1 + 1,52\%)^1$$

$$P_n = 18\,810\,128$$

$$P_n = P_o(1 + i)^2$$

$$P_n = 18\,528\,495 (1 + 1,52\%)^2$$

$$P_n = 189\,096\,042$$

$$P_n = P_o(1 + i)^3$$

$$P_n = 18\,528\,495 (1 + 1,52\%)^3$$

$$P_n = 19\,386\,302$$

$$P_n = P_o(1 + i)^4$$

$$P_n = 18\,528\,495 (1 + 1,52\%)^4$$

$$Pn = 19\,680\,974$$

$$Pn = Po(1 + i)^5$$

$$Pn = 18\,528\,495 (1 + 1,52\%)^5$$

$$Pn = 19\,980\,125$$

#### 4.5.4.3 Oferta proyectada

**Tabla 44: Oferta proyectada**

Años	Proyección
2017	18.810.128
2018	19.096.042
2019	19.386.302
2020	19.680.974
2021	19.980.125

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

Una vez realizado los cálculos correspondientes se puede evidenciar la oferta de leche que se tendrá cada año, desde el año 2017 hasta el 2021.

#### 4.5.5 Determinación de la demanda potencial insatisfecha

**Tabla 45: Demanda Insatisfecha**

Año	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
2017	51.654.391	18.810.128	32.844.263
2018	52.439.538	19.096.042	33.343.496
2019	53.236.619	19.386.302	33.850.317
2020	54.045.816	19.680.974	34.364.842
2021	54.867.312	19.980.125	34.887.187

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales



Luego de realizar el estudio de mercado se determina que existe una demanda potencial insatisfecha de 32 844 263 De litros de leche al primer año y 34 887 187 litros de leche al quinto año, en la provincia de Chimborazo.

#### **4.5.6 Análisis Situacional Externo**

##### **Macroambiente externo**

El macroambiente externo comprende de los siguientes aspectos:

##### **Aspecto económico**

El Ecuador ha experimentado diversos cambios con respecto al producto interno bruto (PIB) hasta el 2016 los niveles de subempleo urbano y dando un porcentaje negativo al PIB ecuatoriano, debido al terremoto que afectó la zona costera noroccidental. (El Telégrafo, 2016)

El Producto Interno Bruto irá creciendo de poco en poco para el 2017 crecerá en un 0,2% y en el 2018 subirá en un 0,6% razón por la cual el crecimiento económico deberá ser mayor al crecimiento poblacional, para el bienestar ciudadano. (El Universo, 2017)

##### **Aspecto político/legal**

La ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Publicas en el Ecuador resulta bastante positivo para la venta de leche, debido a que se han incrementado el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) como bebidas azucaradas, haciendo que la participación del consumo de leche aumente considerablemente. (Andes, 2016, pág. 12)

##### **Aspecto sociocultural**

El alto consumo de los hogares ha hecho que la economía ecuatoriana incremente. En los últimos años las necesidades básicas insatisfechas (NBI) han reducido, mostrando las buenas condiciones de vida que se ha dado en los últimos años satisfaciendo en lo que respecta a educación, salud, agua, etc. (Ekonegocios, 2015)

Los ingresos y gastos en hogares urbanos y rurales 2011 y 2012, muestra que el 58,8% de los ecuatorianos ahorran, mientras que el 41,1% pertenece a los gastos. Reflejando que el 24,4% gastan en alimentos y bebidas no alcohólicas, el 14,6% en transporte y el 0,7% en bebidas alcohólicas y tabaco. (INEC, 2013)

### **Aspecto tecnológico**

La inversión en desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación ha crecido o que representa un aumento del PIB en esta área que también beneficia al mejoramiento de la calidad de la educación superior, pues pretende seguir aprendiendo para su nuevo desarrollo. (Senplades, 2017, págs. 151-153)

### **Aspecto ambiental**

El Ecuador debe proteger los derechos de la naturaleza aprovechando la mega diversidad que aún se puede gozar, con el fin de cumplir los objetivos del plan de buen vivir. (Ministerio de Turismo, 2014, pág. 9)

### **Microambiente externo**

Al conocer el micorambiente externo es de mucha ayuda se utilizará la herramienta de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter

### **Amenaza de nuevas organizaciones**

Existe una fuerte barrera para los nuevos competidores debido a que la inversión para ingresar a este mercado es alta. La inversión en activos es uno de los rubros más considerables y es una inversión que se recupera a largo plazo

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder negociador de la empresa con sus proveedores de leche no es equilibrado puesto que aún no se establecen acuerdos sobre el precio de la materia prima y los costos de recolección de la misma. Los proveedores para la Empresa Asociativa de Lácteos

COCIHC son todos los socios pertenecientes a la misma, que se encuentran ubicados en las nueve comunidades del Cantón Colta tanto de la zona alta como de la zona baja.

### **Poder de negociación de los compradores (clientes)**

Los clientes son las empresas productoras de derivados de leche y poseen ampliamente un mayor poder negociador, debido a que el mercado ofrece muchas variedades de leche. Adicionalmente, la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC cuenta con poco tiempo de funcionamiento debido a los cambios esporádicos realizados, lo cual le genera un poco de desconocimiento y experiencia dentro de la industria láctea.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La leche entera se encuentra sustituida por productos transformados como jugos, gaseosas, agua, agua de panela, leche de soya, leche de cabra, avena y leche en polvo.

Resulta una amenaza la apariencia de los productos sustitutos como las bebidas azucaradas, debido al impacto de imagen que provoca en el consumidor un alto nivel de consumo.

### **Intensidad de la rivalidad entre los competidores**

El mercado de lácteos en Colta es muy competitivo, debido a que se lo considera como un sector agrícola y ganadero, dedicándose a actividades productivas de leche, por ello existen industrias lácteas certificadas en Chimborazo mucho más grandes.

#### 4.5.7 Análisis Situacional Interno

**Tabla 46: Análisis Interno FODA**

<b><u>Fortalezas.</u></b>	<b><u>Oportunidades</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura.</li><li>• Vías de acceso.</li><li>• Ubicación geográfica</li><li>• Productores comprometidos con objetivos</li><li>• Apoyo de ONGs</li><li>• Maquinaria y equipo</li><li>• Capacitación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoría empresarial.</li><li>• Industrialización de productos.</li><li>• Política gubernamental de apoyo al sector</li><li>• Erradicación de fiebre aftosa</li><li>• Apoyo de instituciones internacionales.</li></ul>
<b><u>Debilidades</u></b>	<b><u>Amenazas</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos económicos limitados</li><li>• Escases de Transporte.</li><li>• Limitado mercado para comercializar el producto.</li><li>• Escaso conocimiento sobre técnicas de comercialización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones climáticas</li><li>• Fluctuaciones del mercado.</li><li>• Elevación del Costo de vida</li><li>• Falta de liquidez para cubrir deudas anteriores.</li></ul>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

		FACTORES INTERNOS	
Matriz FODA		<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
		<b>F1:</b> Infraestructura. <b>F2:</b> Vías de acceso. <b>F3:</b> Ubicación geográfica <b>F4:</b> Socios comprometidos <b>F5:</b> Apoyo de ONGs <b>F6:</b> Maquinaria y equipo <b>F7:</b> Capacitación	D1: Recursos económicos limitados D2: Escases de Transporte. D3: Limitado mercado para comercializar el producto. D4: Escaso conocimiento sobre técnicas de comercialización.
F A C T O R E S  E X T E R N O S	<u>Oportunidades</u>	<u>Estrategia FO</u>	<u>Estrategia DO</u>
	<b>O1:</b> Asesoría empresarial. <b>O2:</b> Industrialización de productos. <b>O3:</b> Política gubernamental de apoyo al sector agrícola <b>O4:</b> Erradicación de fiebre aftosa <b>O5:</b> Apoyo de instituciones internacionales.	<b>FO1:</b> Brindar asistencia técnica en el manejo correcto de maquinaria y equipo para mejorar los procesos internos y así ofrecer una nueva innovación del producto de acuerdo a las características solicitadas por nuestros clientes. (F6, O1). <b>FO2:</b> Brindar capacitaciones para conseguir mejorar la calidad del producto. (F7, O2) <b>FO3:</b> Mantener a los socios incentivados con políticas beneficiosas para mejorar su calidad de vida y así tener mejor productividad a futuro. (F4, O3) <b>FO4:</b> Conseguir el apoyo de instituciones internacionales para mantener una infraestructura acorde con las necesidades y la capacidad de la Empresa Asociativa. (F1, O5)	<b>DO1:</b> Buscar rrealizar alianzas con instituciones internacionales para mantener una estabilidad económica que ayude al buen funcionamiento de la empresa. (D1, O1) <b>DO3:</b> Cumplir con ciertas políticas establecidas para comercializar y distribuir el producto y así mejorar nuestra cartera de clientes. (D3, O3)
F A C T O R E S  E X T E R N O S	<u>Amenazas</u>	<u>Estrategia FA</u>	<u>Estrategia DA</u>
	<b>A1:</b> Condiciones climáticas <b>A2:</b> Fluctuaciones del mercado. <b>A3:</b> Elevación del Costo de vida <b>A4:</b> Falta de liquidez para cubrir deudas anteriores.	<b>FA1:</b> Buscar apoyo del MAGAP para mantener acuerdos sobre la forma de pago de nuevas inversiones para mejorar la materia prima. (F5, A4) <b>FA2:</b> Garantizar un producto de calidad con precios competitivos abriendo nuevos mercados en todas partes del país. (F2, A2) <b>FA3:</b> Capacitar a los socios en cuanto a las buenas y malas temporadas de consumo para enfrentar la elevación del costo de vida. (F7, A3) <b>FA4:</b> Acopiar la materia prima en las zonas más frías para obtener un producto fresco. (F3, A1)	<b>DA1:</b> Ser socialmente responsables en la entrega de los productos que nuestros potenciales clientes requieran. ( D2, A2)

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Yessica Morales

## **4.6 ESTUDIO DE MARKETING**

### **Líneas estratégicas**

#### **4.6.1.1 Estrategia básica**

##### **Diferenciación**

- Conservar la leche en el tanque frío con controles de calidad que cumpla con las buenas prácticas de manufactura.
- Contar con personal altamente cualificado en manipulación de alimentos para proyectar la buena imagen de la organización.

#### **4.6.1.2 Estrategias de comunicaciones**

##### **Promoción**

- Participación en ferias agropecuarias, gastronómica y de emprendimientos para impulsar la imagen de la organización en el mercado de lácteos.

#### **4.6.1.3 Estrategias de crecimiento**

##### **Penetración**

- Ampliar la base de datos de clientes y suscribir acuerdos de comercialización de la leche en condiciones estables y precios justos.

#### **4.6.1.4 Estrategias competitivas**

##### **Estrategia del líder**

Garantizar la manipulación técnica para la recolección de la leche, de manera que se constituya en una empresa líder en el Cantón de Colta.

#### 4.6.1.5 Estrategias del mix Marketing

##### Producto

Garantizar la entrega de un producto de calidad cumpliendo con estándares de calidad para manipulación, transporte y acopio, que asegure su preservación, sabor y consistencia.

##### Plan de acción

##### Objetivo N° 1.- Alcanzar el 80% de buena imagen corporativa.

<b>ESTRATEGIA BÁSICA N° 1: De Diferenciación</b>		
Conservar la leche en el tanque frio con controles de calidad que cumplan con buenas prácticas de manufactura.		
<b>TÁCTICA:</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar un plan de mantenimiento trimestral del tanque frio a fin de garantizar su operatividad y funcionamiento según las normas técnicas del fabricante.</li><li>• Contar con el asesoramiento y certificación de Agrocalidad respecto de buenas prácticas de manufactura.</li></ul>		
<b>RECURSO:</b> Humano, material, tecnológico		
<b>INDICADOR:</b>		
$Eficacia = \frac{N^{\circ} \text{ de planes realizados}}{N^{\circ} \text{ de planes programados}}$ $Eficacia = \frac{N^{\circ} \text{ de certificados recibidos}}{\text{Total certificados}}$		
<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRECIO</b>
Estrategia de diferenciación	Semestralmente	\$1500,00

<b>ESTRATEGIA BÁSICA N° 2: De Diferenciación</b>		
Contar con personal altamente cualificado en manipulación de alimentos para proyectar la buena imagen de la organización.		
<b>TÁCTICA:</b> Contratar un técnico especializado en Industria de Alimentos para capacitar al personal en manipulación de lácteos.		
<b>RECURSO:</b> Humano, efectivo		
<b>INDICADOR:</b> $Eficacia = \frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones realizados}}{N^{\circ} \text{ de capacitaciones programados}}$ $Eficacia = \frac{N^{\circ} \text{ de personas capacitadas}}{\text{Total empleados}}$		
<b>DETALLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRECIO</b>
Estrategia de diferenciación	Semestralmente	\$1000,00

**Objetivo N° 2.- Dar realce al centro de acopio en las distintas ferias realizadas en la provincia de Chimborazo.**

<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES : De Promoción</b>		
Participación en ferias agrícolas, gastronómica y de emprendimientos para impulsar la imagen de la organización en el mercado de lácteos.		
<b>TÁCTICA:</b> Programar la participación anual en tres ferias nacionales de la industria de alimentos promovidas por el MAGAP y el Ministerios de Industrias y Productividad.		
<b>RECURSO:</b> Radio, Televisión, Volantes		
<b>INDICADOR:</b> $Economia = \frac{N^{\circ} \text{ de participaciones ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ de participaciones programadas}}$		
<b>PRESUPUESTO:</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRECIO</b>
Estrategia de promoción	Trimestralmente	\$2000,00



**Objetivo N° 3.- Incrementar la cartera de clientes en un 20%**

<b>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO: Penetración</b>		
Ampliar la base de datos de clientes y suscribir acuerdos de comercialización de la leche en condiciones estables y precios justos.		
<b>TÁCTICA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Impulsar la suscripción de convenios con empresas de la industria láctea que participen conjuntamente con la organización en las ferias de alimentos.</li><li>• Realizar visitas de socialización a empresas de la industria láctea de la región para difundir la calidad del producto y del servicio que brinda la organización.</li></ul>		
<b>RECURSO:</b> Tecnológicos, prácticos		
<b>INDICADOR:</b> $Economía = \frac{N^{\circ} de convenios suscritos}{N^{\circ} de convenios suscritos programados}$ $Eficacia = \frac{N^{\circ} de visitas efectivas}{Total de visitas}$		
<b>PRESUPUESTO:</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRECIO</b>
Estrategia de penetración	Bimensual	\$500,00

#### Objetivo N°4.- Garantizar la calidad del producto con buenas prácticas de higiene

<b>ESTRATEGIA COMPETITIVA: Estrategia del líder</b>		
Garantizar la manipulación técnica durante la recolección de la leche, de manera que se garantice la calidad del producto mediante la aplicación de normas de salubridad que la diferencien de la competencia en la región.		
<b>TÁCTICA:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la seguridad e higiene del vehículo recolector mediante el mantenimiento e higiene permanente.</li> <li>• Capacitación continua al personal responsable de la recolección y transporte de la leche desde el centro de producción hasta centro de acopio.</li> <li>• Capacitación permanente a los productores en crianza, alimentación, cuidado y control, veterinario; además de buenas de ordeño y recolección de la leche.</li> </ul>		
<b>RECURSO:</b> Humanos, tecnológicos		
<b>INDICADOR:</b> Calidad		
$eficacia \frac{N^{\circ} \text{ de mantenimientos realizados}}{\text{Total mantenimientos programados}}$ $eficacia \frac{\text{Talleres de capacitación realizados}}{\text{Talleres de capacitación programados}}$ $eficacia \frac{\text{Talleres de capacitación efectivas}}{\text{Total talleres de capacitación}}$		
<b>PRESUPUESTO:</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRECIO</b>
Estrategia del líder	Permanente	\$800,00

## Objetivo N° 5.- Mejorar la rentabilidad mediante un buen benchmarking

<b>ESTRATEGIA MARKETING MIX: Producto</b>		
Garantizar la entrega de un producto de calidad cumpliendo con estándares de calidad para manipulación, transporte y acopio, que asegure su preservación, sabor y consistencia.		
<b>TÁCTICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Definir horarios específicos de recolección del producto en finca</li><li>Aplicar estándares de calidad para la manipulación del producto</li></ul>		
<b>RECURSO:</b> Humano		
<b>INDICADOR:</b> $Eficacia = \frac{\text{Tiempo de recolección de leche}}{\text{Tiempo de recepción de leche programado}}$ $Calidad = \frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$		
<b>PRESUPUESTO:</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>PRECIO</b>
Estrategia del producto	Anualmente	\$100,00

## 4.7 ESTUDIO TÉCNICO

### 4.7.1 Tamaño del Proyecto

La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC posee una capacidad total de maquinaria (tanque frio) para almacenamiento de 6000 litros de leche.

### Capacidad diseñada

La capacidad diseñada para la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC de conformidad con las especificaciones del productor para el tanque de enfriamiento, es de 6000 litros diarios de leche, trabajando todos los días del año.

#### 4.7.2 La capacidad de acopio

La capacidad máxima del tanque de enfriamiento de leche que la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC es de 6000 litros:

**Tabla 47: Capacidad de Acopio**

Datos técnicos	Dimensiones
Capacidad	6000 litros
Utilidad	Tanque de hielo
Marca	Milkplant
Unidad Condensadora	4 hp
Construcción	Acero inoxidable
Garantía	1 año
Costo aproximado de la maquina	\$24 000,00

**Fuente:** Catálogo Agroscoopio.com

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.7.3 Infraestructura

La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC de la Corporación de Organizaciones Campesinas de las Huaconas y Culluctus ubicada en el cantón Colta cuenta con la siguiente infraestructura:

**Gráfico 39. Capacidad empresarial**



**Fuente:** COCIHC

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Descripción:**

La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC cuenta con área cerrada de construcción sólida para albergar el tanque de refrigeración y equipos auxiliares, pisos revestidos de baldosa orientadas hacia desagües diseñados para evacuar rápidamente las aguas de lavado.

Paredes revestidas con materiales de colores claros que faciliten la limpieza. Techo con material liso, ventilación natural mediante ventanas, protegidos con malla, iluminación que asegura evitar que algún sector quede poco o mal iluminado e impida labores seguras de operación, lavado y las señalizaciones correspondientes.

**4.7.4 Localización****Macrolocalización**

La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC, se encuentra en la Región Sierra, perteneciente a la provincia de Chimborazo

**Tabla 48. Macrolocalización**

País:	Ecuador
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba
Altitud:	3 642 m.s.n.m.
Superficie:	5 287 km <sup>2</sup>
Población:	458 581

**Fuente:** INEC 2010

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Gráfico 40: Mapa del Ecuador**

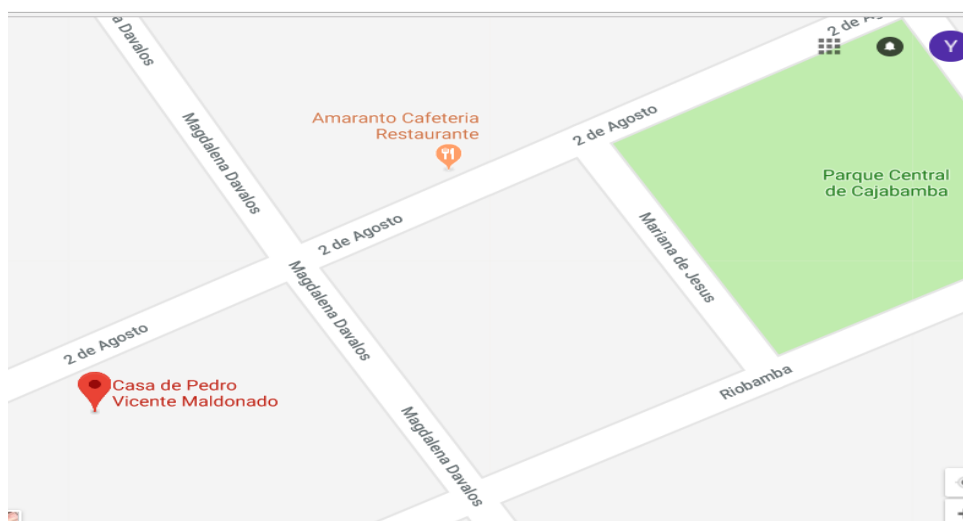


**Fuente:** Google Maps

**Elaborado por:** Yessica Morales

## Microlocalización

**Gráfico 41: Ubicación de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC**



**Fuente:** Google Maps

**Elaborado por:** Yessica Morales

La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC, se encuentra en el Cantón Colta, Parroquia Sicalpa, en la calles 2 de Agosto y Magdalena Dávalos, conocida en la zona por ser la única organización que acopia leche con precios al por mayor, lo que conviene positivamente al consumidor. Tiene cercanía con la zona alta más fría del Cantón, beneficiando a los productores que viven cerca del lugar.

#### 4.7.5 Descripción del producto

##### El producto: leche cruda

La leche es de aspecto líquido, por lo tanto debe adecuarse a temperaturas asignadas, ya que es uno de los alimentos más completo que se encuentra en la naturaleza, por ser rica en proteínas, grasas, vitaminas y minerales, necesarias para la nutrición humana. La proteína de la leche, contiene una gran cantidad de aminoácidos esenciales necesarios para el organismo humano y que no puede sintetizar, la proteína que se encuentra en mayor proporción en la leche es la caseína. Entre las vitaminas que contiene están: la Vitamina B12 (riboflavina) la B1 (tiamina), y las vitamina A, D, E y K liposolubles. Entre los minerales de mayor cantidad están el calcio y el fósforo. Su contenido de grasa se debe principalmente a los triglicéridos.

##### ✓ Aspectos Organolépticos

**Color:** blanco opalescente o ligeramente amarillento.

**Olor:** ser suave, lácteo característico, libre de olores extraños.

**Aspecto:** debe ser homogéneo, libre de materias extrañas.

##### ✓ Aspectos Físicos y Químicos

##### Propiedades físicas de la leche

Densidad media..... 1.032 g/ml

Densidad de la materia grasa..... 35-45

##### Propiedades químicas de la leche

Calorías por litro..... 700

calorías PH.....6.6 – 6.8

Acidez.....0,15-0,16%

Viscosidad absoluta..... 1.6 –2.15

Calor específico..... 0.93 cal /g 0C

La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC ofrecerá el producto que es leche fría, elaborado bajo procesos estándares de calidad cumpliendo los requerimientos que el cliente solicite.

### **Especificaciones (materia prima, insumos, producto final, normas, estándares)**

#### **Especificaciones técnicas**

- **Leche:** La leche debe ser de alta calidad para garantizar la comercialización.

#### **Ficha Técnica del Producto**

- **Aspectos organolépticos:**

**Color:** blanco opalescente o ligeramente amarillento.

**Olor:** ser suave, lácteo característico, libre de olores extraños.

**Aspecto:** debe ser homogéneo, libre de materias extrañas.

- **Propiedades físicas de la leche**

Densidad media.....1.032 g/ml

Densidad de la materia grasa.....35-45

- **Propiedades químicas de la leche**

Calorías por litro.....700

Calorías PH..... 6.6 – 6.8

Acidez.....0,15-0,16%

Viscosidad absoluta..... 1.6 –2.15

Calor específico.....0.93 cal /g 0C

#### **Forma de almacenamiento**

La leche se almacenará en el tanque frío, en donde podrá permanecer hasta 24 horas.



## **Vida útil esperada**

La leche cruda puede permanecer entre 6 a 8 horas sin haber sido sometida al proceso de enfriamiento, ya que la leche es un producto perecedero. Caso contrario si es sometida a proceso de enfriamiento su vida útil será entre 12 y 24 horas, dependiendo de la calidad y temperaturas del proceso para su acopio.

### **4.7.6 Descripción del proceso de acopio de leche**

**Visita a productores:** El encargado de realizar la recolección de la leche y el técnico del centro de acopio serán quienes visiten a los productores en cada zona.

**Control de calidad y análisis de la leche:** A la leche antes de receptar se le hace un análisis que permitirá determinar la acidez y la presencia de sustancias extrañas, se deberán realizar pruebas físico-químicas para determinar su densidad y comprobar la pureza de la misma.

**Recepción de la leche:** Una vez que el laboratorista realice los análisis y control de calidad, y si cumple con los parámetros de calidad posteriormente se procede a la recepción y transportación de la leche directamente al centro de enfriamiento.

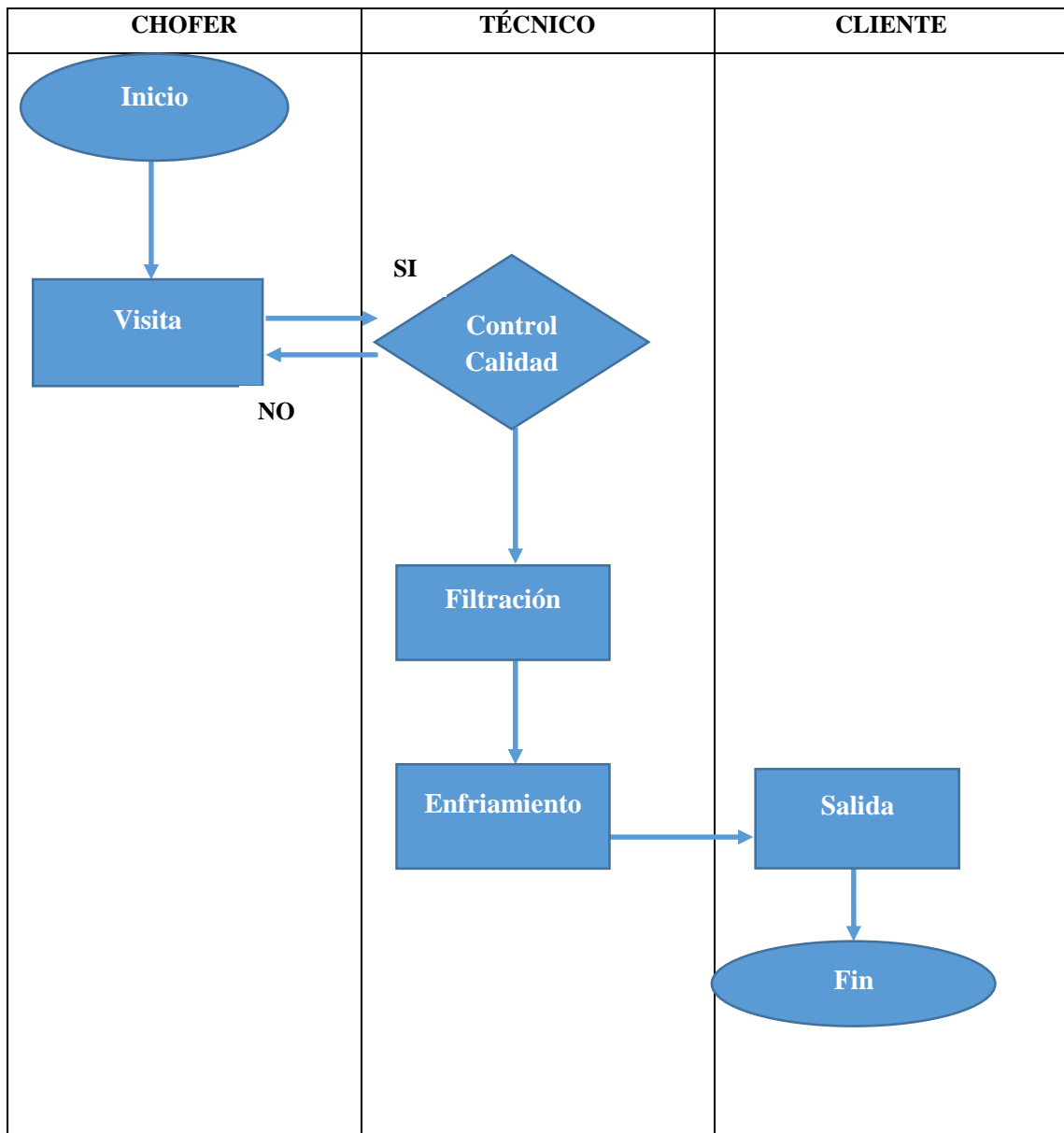
**Filtración:** La leche debe pasar por el filtro con el fin de retener la presencia de partículas extrañas y de esta manera, ingresa al tanque de enfriamiento.

**Enfriamiento:** El proceso de enfriamiento es donde la leche se remueve en el tanque.

**Salida:** Una vez que la leche está enfriada se procede trasladarla al tanquero, el cual transporta la leche a las empresas.

#### 4.7.7 Diagrama de procesos

**Gráfico 42: Proceso de acopio de leche**



**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.7.8 Programa de Acopio

El programa de acopio está basado en la ganancia de la venta de leche, el cual se empezara con un acopio de 5 642 litros de leche mensuales durante el primer año, que de acuerdo al desarrollo de la investigación de mercados, se decidió desarrollar este plan de acopio que permita cumplir con las estrategias de mercado, como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 49: Programa de Acopio de Leche**

Meses	2017		2018		2019		2020		2021	
	Leche/Día	Leche Mes	Leche/Día	Leche Mes	Leche/Día	Leche Mes	Leche/Día	Leche Mes	Leche/Día	Leche Mes
Enero	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
Febrero	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
Marzo	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
Abril	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
Mayo	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
Junio	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
Julio	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
Agosto	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
Septiembre	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
Octubre	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
Noviembre	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
Diciembre	5.642	171.611	5.728	174.220	5.815	176.868	5.903	179.556	5.993	182.286
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>2.059.334</b>		<b>2.090.636</b>		<b>2.122.417</b>		<b>2.154.675</b>		<b>2.187.427</b>	

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.7.9 Maquinaria, equipos y vehículo

##### Vehículo

Descripción	Cantidad	Costo U.	Costo T.
Vehículo con cisterna con control de temperatura	1	\$ 27.500,00	\$ 27.500,00

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

##### Equipos para la Empresa

Descripción	Cantidad	Costo U.	Costo T.
Tanque de enfriamiento de leche con banco de hielo	1	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Planta eléctrica	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Analizador de leche de 11 parámetros Master Pro Touch	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Analizador de mastitis o células somáticas	1	\$ 750,00	\$ 750,00

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.7.10 Muebles de oficina y equipo de cómputo

##### Muebles y Enseres de Oficina

Descripción	Cantidad	Costo U.	Costo T.
Escritorio de oficina	1	\$210,00	\$210,00
Sillas triple de espera metálica	1	\$110,00	\$110,00
Sillas giratoria de oficina con apoya brazos	2	\$28,00	\$56,00
Biblioteca Archivadora	1	\$145,00	\$145,00

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

##### Equipo de Cómputo

Descripción	Cantidad	Costo U.	Costo T.
Computadora de escritorio	1	\$380,00	\$380,00
Impresora básica	1	\$110,00	\$110,00

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.7.11 Mano de obra

**Tabla 50: Mano de Obra**

Mano de obra directa	N° Personas	Sueldo
Laboratorista	1	\$568,93
Operario	1	\$479,31
Chofer	1	\$479,31
Personal de administración y Ventas	N° Personas	
Administrador	1	\$568,93
Secretaria- contadora	1	\$509,18

**Fuente:** Trabajo de Campo

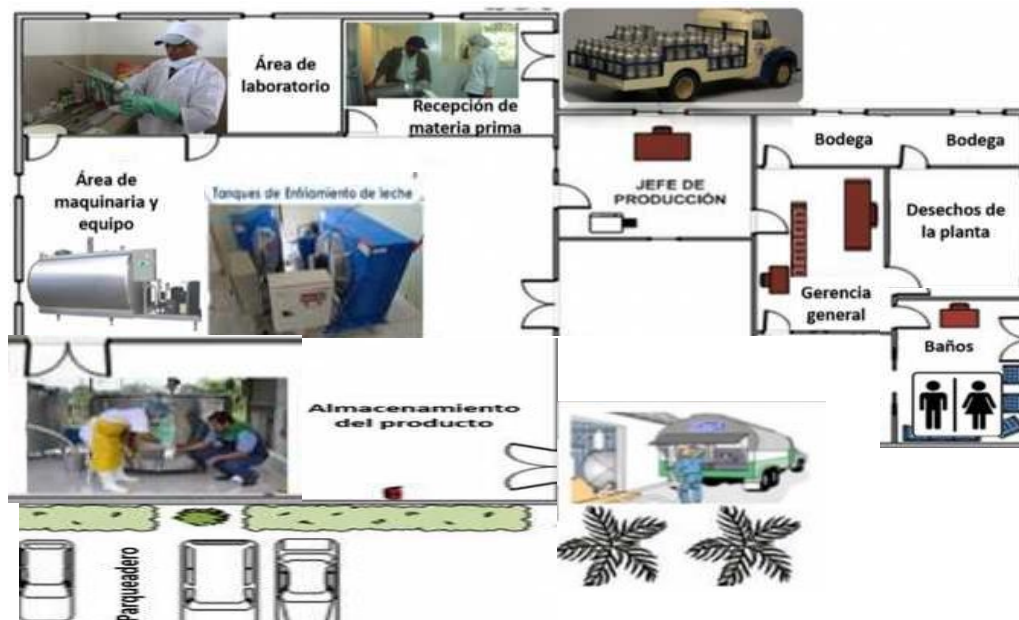
**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.7.12 Terreno y Edificio

La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC tiene un convenio con el Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, para el uso de terreno y edificio.

#### 4.7.13 Distribución de la planta

**Gráfico 43: Distribución de la Planta**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.7.14 Plan de compras

El plan de compras se formula teniendo en cuenta la capacidad de acopio que tiene la Unidad Productiva por el momento para lograr su productividad. Dicho plan programa se va a solicitar al proveedor la distribución del producto.

**Tabla 51. Plan de Compras**

Artículos	Unidades	Cant.	Frecuencia de compra
Leche	Litros	2 059 335	Anual durante el primer año
Bomba de presión	Mediano	1	Anual
Mangueras de grado alimentivo	Unidad	6	Mensual
Master Eco Transportable	Unidad	1	Anual

**Fuente:** Investigación de Campo

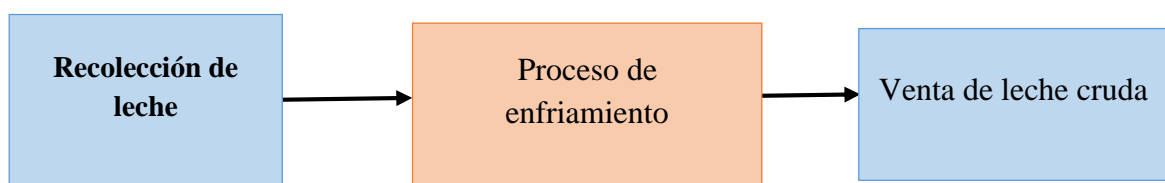
**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.7.15 Comercialización del producto

La comercialización del producto relaciona a productores y consumidores, por estar razón la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC, determina que el mejor canal de distribución son las empresas que elaboran productos derivados de leche de la provincia de Chimborazo, por tener una venta segura, ya que desean el producto fresco y de calidad.

Las cadenas de recepción y distribución de leche la podemos ver en el siguiente gráfico:

**Gráfico 44: Comercialización del producto**



**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

## 4.8 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

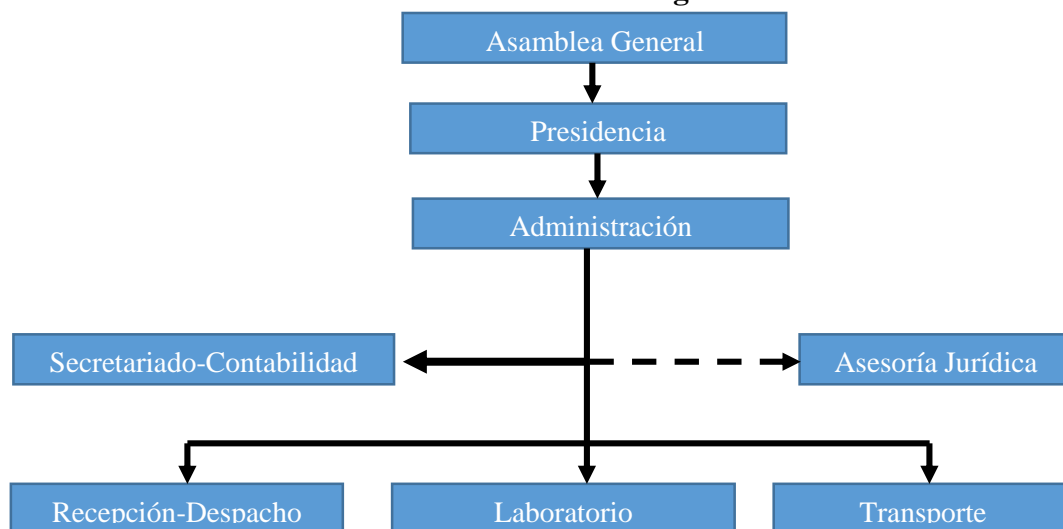
### 4.8.1 Organización

#### Estructura Organizativa

#### Diseño de la estructura organizacional

La estructura organizacional permite que la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC coordine y supervise las actividades laborales de sus miembros para que sean realizadas de forma eficiente y eficaz y de esta manera lograr la optimización de los recursos.

**Gráfico 45: Estructura Organizacional**

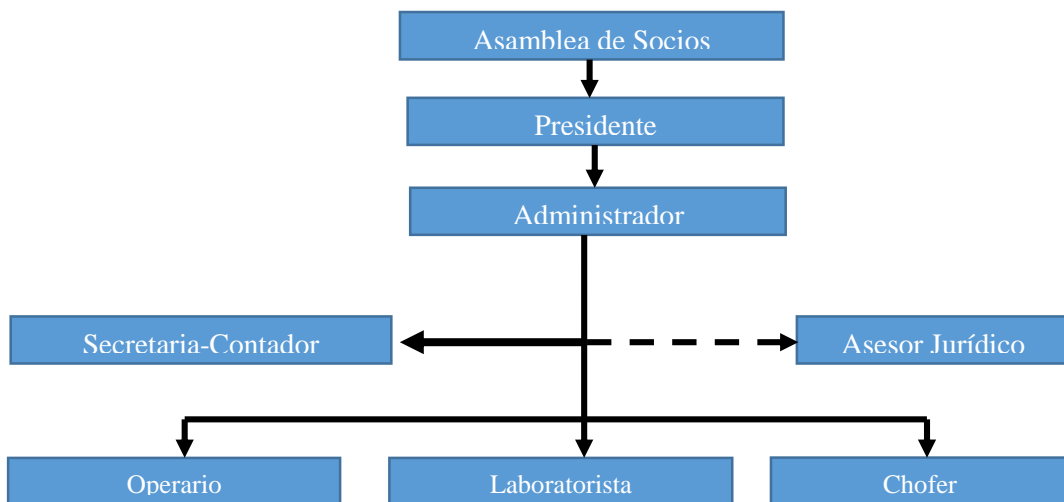


**Fuente:** Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.8.2 Estructura Funcional

**Gráfico 46: Estructura Funcional**



**Fuente:** Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.8.3 Manual de funciones

##### Objetivo general


Ser una guía técnica- administrativa que permita el ordenamiento del proceso administrativo que se llevada a cabo actualmente, así como delimitar las relaciones de jerarquía entre las áreas, las responsabilidades y las funciones específicas de cada área y puesto personal que debe conformar a cada unidad y a toda la organización en general.

##### Objetivos específicos

- ✓ Describir las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, designando responsabilidades, relaciones y jerarquía a fin de evitar la invasión de mandos y duplicidad de funciones.
- ✓ Aportar al proceso administrativo siendo a la vez un medio de consulta, comunicación y guía entre la organización y el personal de las diferentes áreas.
- ✓ Ser un instrumento para la formulación de políticas y toma de decisiones que promueva el crecimiento y desarrollo organizacional centrada en la importancia del recurso humano.




**Cuadro 1: Manual de Funciones de la Asamblea General**

<b>EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS COCIHC</b> 
<b>CÓDIGO:</b> 0001
<b>TÍTULO:</b> Asamblea General
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Dictar políticas generales establecidas en la ley o en el estatuto establecido.
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudiar y aprobar las reformas estatutarias.</li> <li>✓ Examinar, aprobar o desaprobar los balances de fin de ejercicio y las Cuentas rendidas por el Administrador.</li> <li>✓ Disponer de las utilidades sociales según la ley del presente estatuto.</li> <li>✓ Elegir, remover y fijar la remuneración de todos los empleados de la empresa.</li> <li>✓ Conocer y aprobar los informes presentados por el Administrador en las reuniones ordinarias y cuando la misma junta lo solicite.</li> <li>✓ Disponer de las reservas que deba hacer la sociedad e indica su inversión provisional.</li> <li>✓ Resolver sobre el aumento de capital o emisión de nuevas participaciones, acorde a las necesidades legales o económicas de la sociedad.</li> <li>✓ Administra y decide sobre el registro y exclusión de socios.</li> <li>✓ Ordenar las acciones contra cualquier persona que no hubiera cumplido sus obligaciones u ocasionara daños o perjuicios a la sociedad.</li> <li>✓ Autorizar y aprobar los reglamentos internos que introduzcan el desarrollo económico y operativo de la sociedad.</li> </ul>

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Fuente:** Investigación de Campo


**Cuadro 2: Manual de Funciones del Presidente**

<b>EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS COCIHC</b> 
<b>CÓDIGO:</b> 0002
<b>TÍTULO:</b> Presidente
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Representar a la empresa en toda clase de actos y contratos a fin de hacer cumplir el reglamento interno del trabajo.
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emitir los nombramientos para cada empleado de la empresa.</li> <li>✓ Dirigir y organizar las juntas ordinarias y extraordinarias formadas por los socios.</li> <li>✓ Representar legalmente a la empresa haciendo las funciones como Administrador si este faltare.</li> <li>✓ Revisar los informes emitidos por el Administrador.</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saber motivar a todos los empleados de la empresa.</li> <li>✓ Ser capaz de relacionarse con todos los miembros de la empresa a fin de que exista un buen clima laboral.</li> <li>✓ Buena actitud crítica y tener la capacidad de defensa de juicios de valor.</li> <li>✓ Comprender las diferentes situaciones sociales, situaciones de tipo laboral y la sensibilidad ante diferentes tipos de conflictos.</li> </ul>
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b> <b>EDUCACIÓN:</b> Secundaria <b>TÍTULO:</b> Bachiller en cualquier área. <b>EXPERIENCIA:</b> Un año en actividades afines. <b>CAPACITACIÓN:</b> Cursos de liderazgo, alta gerencia, manejo de paquetes informáticos.

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Fuente:** Investigación de Campo


**Cuadro 3: Manual de Funciones del Administrador**

<b>EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS COCIHC</b> 
<b>CÓDIGO: 0003</b>
<b>TÍTULO:</b> Administrador
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que desarrolla la empresa para garantizar la consecución de sus objetivos.
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejercer la representación legal, jurídica y extrajudicial de la empresa.</li> <li>✓ Diseñar, implementar y mantener los procesos de compra de leche y demás activos necesarios para el buen funcionamiento de todas las áreas.</li> <li>✓ Tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice.</li> <li>✓ Nombrar, contratar y sancionar a los empleados que incumplan sus directrices conforme al Reglamento Interno de trabajo e ingresarlos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</li> <li>✓ Seleccionar al personal necesario o contratar a los asesores externos en caso de ser necesario.</li> <li>✓ Organizar cursos de capacitación y demás programas planificados.</li> <li>✓ Presentar a la junta de accionistas la planificación anual, presupuesto trimestral, pronósticos de ventas y más documentos de trabajo para su posterior aprobación.</li> <li>✓ Conocer y analizar en forma mensual los informes emitidos por el contador.</li> <li>✓ Realizar controles en el departamento de laboratorio y demás áreas.</li> <li>✓ Impulsar programas de mejora de comercialización mediante la difusión de la imagen ante los clientes.</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar, coordinar y controlar actividades del personal bajo su mandato, así como de la empresa en general.</li> <li>✓ Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de problemas inherentes al cargo.</li> <li>✓ Responder por el trabajo de todos los empleados de la empresa.</li> </ul>
<b>REQUISITOS MÍNIMO:</b> <b>EDUCACIÓN:</b> Título de Ingeniero en Administración de Empresas <b>EXPERIENCIA:</b> Tres años en funciones similares. <b>REMUNERACIÓN:</b> \$450,00 dólares americanos
<b>DEPENDENCIA:</b> Asamblea General

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Fuente:** Investigación de Campo


**Cuadro 4: Manual de Funciones de la Secretaria-Contadora**

<b>EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS COCIHC</b> 
<b>CÓDIGO:</b> 0004
<b>TÍTULO:</b> Secretaria- Contadora
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Realizar labores de redacción de documentos, archivos de correspondencia, ejecutar actividades contables para la emisión de estados financieros.
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar y archivar la correspondencia de la empresa.</li> <li>✓ Manejar y administrar archivos, caja chica y demás operaciones contables de la empresa.</li> <li>✓ Elaborar conciliaciones bancarias y estados financieros correspondientes.</li> <li>✓ Mantener un correcto manejo de los programas contables.</li> <li>✓ Elaborar roles de pago y tramites de documentaciones que corresponda al IESS.</li> <li>✓ Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de la empresa.</li> <li>✓ Formalizar y controlar la codificación de los activos fijos y sus respectivas cuentas contables.</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad y conocimientos de normas, procedimientos contables para aplicar en la empresa.</li> <li>✓ Ser creativo para adaptarse a cambios de clima organizacional y resolver problemas de desarrollo socioeconómico de la empresa.</li> <li>✓ Habilidad para comunicarse de manera efectiva y dirigir de manera organizada.</li> </ul>
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b> <b>EDUCACIÓN:</b> Título Universitario en Contabilidad y Auditoría SPA. <b>EXPERIENCIA:</b> Un año en funciones similares. <b>REMUNERACIÓN:</b> \$400,00 dólares americanos
<b>DEPENDENCIA:</b> Administrador

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Fuente:** Investigación de Campo


**Cuadro 5: Manual de Funciones del Asesor Jurídico**

<b>EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS COCIHC</b> 
<b>CÓDIGO: 0005</b>
<b>TÍTULO:</b> Asesor Jurídico
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Asesor sobre aspectos legales que incluyen beneficios para la empresa.
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesorar a los accionistas y empleados de la empresa en los aspectos jurídicos y de carácter laboral.</li> <li>✓ Elaborar contratos de trabajo.</li> <li>✓ Actuar como secretario en las reuniones convocada por la Junta General de Accionistas.</li> <li>✓ Elaborar documentos de acuerdo y compromiso con el recurso humano que forma parte de la Empresa Asociativa Láctea COCIHC.</li> <li>✓ Las demás que por disposiciones superior le sean requeridas.</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar y receptar datos de forma eficaz.</li> <li>✓ Ser capaz de comunicar y explicar aspectos jurídicos de formar clara a accionistas de diferentes orígenes.</li> <li>✓ Saber negociar de forma organizada en la solución de diferentes conflictos.</li> <li>✓ Amplio conocimiento sobre legislación.</li> <li>✓ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b> <b>EDUCACIÓN:</b> Título Universitario Abogado <b>EXPERIENCIA:</b> Dos años en funciones similares. <b>CAPACITACIÓN:</b> Manejo de Información básica de la empresa <b>REMUNERACIÓN:</b> Depende de los trámites legales.
<b>DEPENDENCIA:</b> Administrador

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Fuente:** Investigación de Campo


**Cuadro 6: Manual de Funciones del Laboratorista**

<b>EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS COCIHC</b>	
<b>CÓDIGO: 0006</b>	
<b>TÍTULO:</b> Laboratorista	
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Evaluar, diagnosticar y diseñar procesos de control de calidad	
<b>DEPARTAMENTO QUE PERTENECE:</b> Departamento de Laboratorio	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Llevar a cabo los controles adecuados, pruebas o mediciones de los materiales, productos o instalaciones, y evidenciar su cumplimiento con actualizaciones permanentes.</li> <li>✓ Examinar los productos inspeccionados con detalles de aprobación o rechazo</li> <li>✓ Observar y monitorear las operaciones de elaboración para certificar el cumplimiento de lo que rige la calidad.</li> <li>✓ Interpretar los resultados obtenidos a fin de realizar las correcciones necesarias.</li> <li>✓ Formar y capacitarse para llevar a cabo las funciones de control de calidad dentro de la planta.</li> <li>✓ Lavar y limpiar todos los equipos, instrumentos y espacio físico que se haya utilizado para los análisis técnicos de la leche.</li> <li>✓ Comprobar el estado y calidad de equipos y materiales como por ejemplo materiales de vidrio.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capaz de trabajar en equipo y ser observador de los detalles sobre el control de la calidad microbiológico de la leche.</li> <li>✓ Capaz de manejar adecuadamente diferentes materiales de laboratorio.</li> <li>✓ Tener la iniciativa de trabajar en equipo.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b> <b>EDUCACIÓN:</b> Titulo Técnico en Química <b>EXPERIENCIA:</b> Un año en tareas similares. <b>REMUNERACIÓN:</b> \$450,00 dólares americanos	
<b>DEPENDENCIA:</b> Administrador	

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Fuente:** Investigación de Campo


**Cuadro 7: Manual de Funciones del Operario**

<b>EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS COCIHC</b> 
<b>CÓDIGO:</b> 0007
<b>TÍTULO:</b> Operario
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Coordinación y control del acopio, enfriamiento y despacho de leche
<b>DEPARTAMENTO QUE PERTENECE:</b> Departamento de Recepción y despacho.
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar actividades de recepción y almacenamiento de leche desde el lugar de su origen.</li> <li>✓ Controlar los ingresos y salidas de leche procurando su no contaminación.</li> <li>✓ Recoger muestras individuales de leche por cada proveedor.</li> <li>✓ Efectuar la limpieza de las instalaciones y demás implementos utilizados en la recepción y despacho de la leche de forma diaria después de las horas laborales.</li> <li>✓ Control de ingreso y salida de la leche en un registro, con las mediciones correctas.</li> <li>✓ Mantener y demostrar buena comunicación con los productores.</li> <li>✓ Manejo de equipos, materiales y uniformes adecuados para el enfriamiento de leche respetando las señalizaciones y brindando su continuo mantenimiento.</li> <li>✓ Ser responsable de la pérdida o mal uso de los equipos usados.</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad e iniciativa para los labores a su cargo.</li> <li>✓ Iniciativa y criterio para el acopio de la leche</li> <li>✓ Responsable y organizado comprometido con su trabajo laboral.</li> <li>✓ Ser precavido en el uso de los equipos usados para el acopio de leche.</li> </ul>
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b> <b>EDUCACIÓN:</b> Bachillerato en cualquier especialidad <b>EXPERIENCIA:</b> Dos años en tareas similares. <b>REMUNERACIÓN:</b> \$375,00 dólares americanos
<b>DEPENDENCIA:</b> Administrador

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Cuadro 8: Manual de Funciones del Chofer**

<b>EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS COCIHC</b>	
<b>CÓDIGO: 0008</b>	
<b>TÍTULO:</b> Chofer	
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Transportar la leche verificando el buen estado del vehículo para el traslado de leche desde la zona alta y baja de las zonas ganaderas hasta el centro de acopio.	
<b>DEPARTAMENTO QUE PERTENECE:</b> Departamento de Transporte	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar el riesgo de entrada y salida de la leche en los tiempos establecidos.</li> <li>✓ Cuidar que el volumen de la leche llegue en perfectas condiciones.</li> <li>✓ Mantener y limpiar el vehículo antes de cargar la leche.</li> <li>✓ Conducir respetando las leyes de tránsito.</li> <li>✓ Mantener en óptimas condiciones mecánicas y de seguridad el vehículo.</li> <li>✓ Utilizar el vehículo solo para actividades internas de la empresa.</li> <li>✓ Descargar la leche receptada del tanque cisterna hasta el tanque frio del centro de acopio.</li> <li>✓ Disponer de una hoja de ruta para la recolección de leche desde los proveedores.</li> </ul>	
<b>Habilidades y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere gran responsabilidad de revisar que el vehículo este en buenas condiciones con su respectiva documentación al día.</li> <li>✓ Responde por manejar en confianza consigo mismo y controlar el vehículo a su cargo.</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMOS:</b> <b>EDUCACIÓN:</b> Licencia de conducción profesional tipo C <b>EXPERIENCIA:</b> Un año en funciones similares. <b>REMUNERACIÓN:</b> \$375,00 dólares americanos	
<b>DEPENDENCIA:</b> Administrador	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales



## **4.9 PLAN AMBIENTAL**

### **4.9.1 Estudio del Impacto Ambiental en la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC.**

#### **4.9.1.1 Objetivos**

- ✓ Identificar, evaluar y cuantificar la importancia y la magnitud de los impactos ambientales positivos y negativos del plan de negocios.
- ✓ Determinar las medidas correctivas para mitigar los impactos ambientales negativos.
- ✓ Diseñar un plan de manejo ambiental para la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC.

#### **Metodología**

El estudio del impacto ambiental, se concentra en la predicción de la potencial respuesta del medio ambiente a la acción del plan de negocios, es decir pretende analizar la interacción directa entre el medio ambiente y los individuos. Las ventajas del plan son:

- ✓ Conservar el medio ambiente y garantizar una vida óptima.
- ✓ Uso racional de los recursos naturales.
- ✓ Desarrollar una cultura ecológica.
- ✓ Crear un desarrollo sostenible en favor de la sociedad

La metodología utilizada para el estudio del impacto ambiental, es socializada y compartida entre el personal de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC.

#### **4.9.2 Impactos Ambientales**

- **Impactos positivos.**

La generación de empleo y los ingresos económicos por la compra de la materia prima es un aporte positivo para la seguridad alimentaria de las familias.

El abono orgánico que genera el ganado vacuno reemplaza el uso de fertilizantes químicos tanto en los cultivos como en el mantenimiento de los pastizales y áreas verdes.

Los productos agrícolas de consumo humano que generan el uso de abonos orgánicos garantizan seguridad alimentaria saludable para la población.

#### 4.9.2.1 Medio Ambiente

El centro de acopio de leche se encuentra en la comunidad pero al momento no cumple con una condición ambiental óptima para el acopio y comercialización. La estructura física para la recepción de la leche no cumple con técnicas que garanticen los parámetros de calidad y el cuidado ambiental, si bien cuenta con energía eléctrica, pero no dispone de agua potable. En conclusión los procesos que se realizan requieren de una planificación de protección ambiental para evitar un impacto contaminante.

**Tabla 52. Matriz de identificación de impactos positivos**

Producto	Operación	Aspecto Ambiental	Impacto Ambiental	Factor Ambiental			
				Abiótico			Biótico
				Aire	Agua	Suelo	Población
Enfriado de leche	Recepción de leche	Conservación de leche enfriada saludable	Genera fuentes de trabajo a la población rural y alimentación sana				x
			Asegura el mercado a los proveedores de leche y permite regenerar áreas en peligro de erosión				x
			Ofertar leche enfriada de calidad				x
			Mayor participación en el mercado				x

**Elaborado por:** Yessica Morales

- **Impactos negativos**

Los impactos negativos afectan a la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC.

**Tabla 53. Matriz de identificación de impactos negativos**

Producto	Operación	Aspecto Ambiental	Impacto Ambiental	Factor Ambiental			
				Abiótico			Biótico
				Aire	Agua	Suelo	Persona
Enfriado de leche	Recepción de leche	Derrame de leche al piso	Olores desagradables				x
			Riesgo de accidentes laborales				x
			Contaminación		x		
Enfriado de leche	Filtración	Ruido por el motor del agitador del tanque de leche	Contaminación auditiva				x
Enfriado de leche	Enfriamiento	Consumo de agua	Desgaste del recurso hídrico		x		
Enfriado de leche	Control de calidad	Empleo de reactivos para toma de muestras de la leche	Contaminación al personal encargado del descargue		x		
Enfriado de leche	Limpieza	Desgaste agua, mal uso de productos químicos, Ruido generado por la estufa, Generación de residuos	Desgaste del recurso hídrico		x		
			Contaminación al personal				x
			Contaminación a la atmosfera	x			
			Contaminación Auditiva				x
			Incremento de material degradable			x	

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### **4.9.2.2 Interpretación de los impactos ambientales**

A través del análisis de cada uno de los procesos de producción y enfriamiento de leche, se determinaron algunos aspectos ambientales significativos que tienen un impacto ambiental sobre los factores bióticos y/o abióticos. También se identificó los impactos negativos e impactos positivos

En este análisis se identificó que el factor ambiental más afectado es el abiótico por la contaminación del agua, tanto en la degradación de su calidad, como en su disminución, seguido del factor aire y suelo, principalmente debido a emisiones de gases y generación de residuos, que genera el proceso.

En cuanto a los factores bióticos, el personal de recepción como el encargado de realizar los procesos sufre de riesgos en su salud debido a molestias por olores desagradables y por la generación de ruido, de la misma manera por el derrame de la materia prima, y están expuestos al riesgo de sufrir accidentes laborales por la falta de adiestramiento en el uso de equipos durante los procesos realizados.

### 4.9.3 Plan de Manejo Ambiental

## SISTEMAS DE TRATAMIENTO / EMISIONES ATMOSFÉRICAS, AGUAS Y RESIDUOS SÓLIDOS

**Tabla 54. Programa de Manejo de Aguas Residuales**

La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC				
<b>Impacto a manejar</b>	- Contaminación de agua			
<b>Medidas a aplicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir un tanque de sedimentación de un volumen apropiado con el ingreso de agua contaminada a través de una bomba y salida por gravedad, para desmenular la grasa y de esta manera evacuar a un lugar establecido para el efecto. El tanque es de material metálico o de cemento, puede ser a nivel de la superficie o subterráneo según la disponibilidad del espacio. Los residuos grasos se mezclan con tierra para transformarla en abono orgánico de uso agrícola.</li> <li>- Revisar que los desagües cuenten con rejillas en buen estado e instalar nuevos filtros en los desagües.</li> </ul>			
<b>Tiempo de ejecución</b>	- Las medidas que constan en el presente programa deben empezar a aplicarse inmediatamente después de su aprobación.			
<b>Frecuencia</b>	- Vigilancia del funcionamiento correcto del sistema de tuberías tanto de leche como de agua.			
<b>Responsable</b>	- El personal técnico deberá encargarse de inspeccionar habitualmente se dé cumplimiento de todas las medidas, en colaboración con el administrador			
<b>Indicadores de cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor organización y prolijidad durante el acopio de la leche.</li> <li>- Coordinación entre todos los elementos durante el bombeo de leche, es decir, la instalación de filtros y desagües en los pisos.</li> </ul>			
<b>Costos</b>	Descripción	Cant.	Costo U.	Costo T.
	Instalación de filtros para desagües.	11	7,50	82,50
	Tanque de sedimentación	1	150,00	150,00

Elaborado por: Yessica Morales

**Tabla 55. PROGRAMA DE AHORRO DE AGUA**

La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC				
<b>Impacto a manejar</b>	- Disminución del recurso hídrico			
<b>Medidas aplicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar periódicamente el estado de las válvulas y grifos de agua, para evitar pérdidas por fugas.</li> <li>- Enjabonar y restregar todo el material y equipos que han sido usados en la recepción de la leche antes de que sean enjuagados, para minimizar la cantidad de agua requerida para su lavado.</li> <li>- Instalar un sistema de cierre del círculo de vapor para reutilizar el agua en limpieza de los instrumentos y utensilios.</li> <li>- Instalar bomba de presión de mayor capacidad para garantizar un fluido adecuado y permanente.</li> </ul>			
<b>Medidas y procedimientos a manejar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspección permanente de posibles fugas de agua en grifos, válvulas y uniones existentes en las instalaciones del centro de acopio.</li> <li>- El almacenamiento del agua de remojo y desinfección deberá realizarse una vez que esté completamente evacuado el agua contaminada y los recipientes limpios.</li> </ul>			
<b>Tiempo de ejecución</b>	- Las medidas que constan en el presente programa deben empezar a aplicarse inmediatamente después de su aprobación y continuar en forma indefinida.			
<b>Frecuencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspeccionar la posible existencia de fugas de agua. Se lo realizara mensualmente.</li> <li>- Almacenamiento del agua de remojo y desinfección de los recipientes de leche, se lo debe realizar diariamente.</li> </ul>			
<b>Responsable</b>	- El técnico se encargará de inspeccionar que se dé cumplimiento de todas las medidas establecidas, para garantizar el buen funcionamiento de las instalaciones.			
<b>Indicadores de cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar que las válvulas, grifos de agua, e inodoros, siempre se encuentren en buen estado de funcionamiento.</li> <li>- Optimizar el aprovechamiento del agua para evitar desperdicio en el proceso de recepción de leche.</li> </ul>			
<b>Costos</b>	Descripción	Cant.	Costo U.	Costo T.
	Sistema de cierre de círculo de vapor.	1	5000,00	5000,00
	Bomba de presión	1	120,00	120,00

Elaborado por: Yessica Morales

**Tabla 56. PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGO PARA LA SALUD**

<b>La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC</b>				
<b>Impacto a manejar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de olores desagradables</li> </ul>			
<b>Medidas aplicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Someter a los trabajadores a chequeos periódicos, de manera que cuenten con un certificado de salud emitido por un Sub-centro del Ministerio de Salud.</li> <li>- Realizar la limpieza del área de recepción de la leche y luego de que haya terminado el bombeo de leche y se hayan retirado el vehículo que descarga en el centro de acopio.</li> <li>- Vigilar la correcta limpieza y desinfección tanto de los utensilios y materiales que han sido empleados en el enfriamiento de la leche, como de equipos e instalaciones, incluyendo pisos y paredes.</li> </ul>			
<b>Medidas y procedimientos a manejar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo el personal deberá someterse a un control permanente de su estado de salud y contar con los respectivos certificados, para evitar contaminación.</li> <li>- Vigilar una eficiente limpieza, baldeo y fregado de pisos y paredes después del bombeo de la materia prima y materiales contaminantes producidos por el ingreso de vehículos, con la finalidad de limpiar los remanentes de leche que pueden generar olores desagradables.</li> </ul>			
<b>Tiempo de ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las medidas que constan en el presente programa deben empezar a aplicarse luego de su aprobación.</li> </ul>			
<b>Frecuencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de salud a trabajadores, realizar cada medio año.</li> <li>- Baldeo y fregado del piso, realizar diariamente.</li> <li>- Limpieza y desinfección de recipientes de la leche, hacerlo diariamente.</li> </ul>			
<b>Responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El técnico deberá encargarse de inspeccionar que se dé cumplimiento de todas las medidas, en colaboración con el administrador y el operario.</li> </ul>			
<b>Indicadores de cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operarios en óptimas condiciones de higiene y salud.</li> <li>- Reducción del nivel de olores desagradables</li> </ul>			
<b>Costos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo U.</b>	<b>Costo T.</b>
	Productos de limpieza	Gl.	21,50	21,50

Elaborado por: Yessica Morales

**Tabla 57. PROGRAMA DE MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS**

<b>La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC</b>				
<b>Impacto a manejar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso descontrolado de elementos que producen basura contaminando el medio ambiente y generando molestias en la evacuación de la misma.</li> </ul>			
<b>Medidas aplicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciclar desechos inorgánicos: Papel, cartón, vidrios, etc.</li> <li>- Reciclar desechos orgánicos seleccionados adecuadamente.</li> <li>- Ubicar contenedores debidamente etiquetados y de diferentes colores, cuatro en la planta de producción y uno de menor tamaño en el área administrativa.</li> </ul>			
<b>Medidas y procedimientos a manejar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los contenedores se ubicarán a un costado del patio de la planta de producción de modo que estén cerca del punto de generación.</li> </ul>			
<b>Tiempo de ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las medidas que constan en el presente programa deben empezar a aplicarse luego de su aprobación.</li> </ul>			
<b>Frecuencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separación de residuos realizarlo diariamente.</li> <li>- Recoger los desechos hacerlo diariamente.</li> </ul>			
<b>Responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El técnico deberá encargarse de inspeccionar que se dé cumplimiento de todas las medidas, en colaboración con el administrador y el operario.</li> </ul>			
<b>Indicadores de cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenedores de basura debidamente instalados, tanto en los patios de la planta de acopio.</li> <li>- Cada tipo de residuo ubicado en su respectivo contenedor.</li> <li>- Menor consumo de papel. Hojas de papel usadas a ambos lados.</li> </ul>			
<b>Costos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo U.</b>	<b>Costo T.</b>
	Ecotacho industrial	2	75,00	150,00
	Fundas de basura	4	5,00	20,00

**Elaborado por:** Yessica Morales



**Tabla 58. PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL**

<b>La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC</b>				
<b>Impacto a manejar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de accidentes laborales</li> <li>- Capacitación al personal</li> </ul>			
<b>Medidas aplicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigir al personal el uso de la indumentaria de trabajo, mascarilla, uniforme, mandil, guantes y botas de caucho.</li> <li>- El técnico quien es el encargado de poner en funcionamiento la válvula de vapor deberán usar protectores auditivos mientras dure la operación.</li> <li>- Mantener orden durante la recepción y bombeo de leche, fijando principal atención en la ubicación de las mangueras, evitando derrames y correteos que puedan provocar resbalones y caídas.</li> <li>- Adquirir un botiquín de primeros auxilios.</li> <li>- Ubicar extintor contra incendios dentro de las instalaciones.</li> <li>- Implementar la señalización de prohibición, advertencia y señales contra incendios adecuadas en las instalaciones de la Unidad Productiva.</li> </ul>			
<b>Medidas y procedimientos a manejar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El técnico debe dar ejemplo en el uso del uniforme antes de iniciar las actividades de producción.</li> <li>- El botiquín de primeros auxilios será ubicado en el área administrativa, en un lugar fresco.</li> </ul>			
<b>Tiempo de ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las medidas que constan en el presente programa deben empezar a aplicarse luego de su aprobación.</li> </ul>			
<b>Frecuencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspección de la indumentaria de trabajo antes de arrancar con las actividades de producción realizarlo diariamente.</li> <li>- Control del stock y caducidad de los elementos del botiquín de primeros auxilios.</li> <li>- Inspección del estado de equipos y maquinaria.</li> </ul>			
<b>Responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El técnico deberá encargarse de inspeccionar que se dé cumplimiento de todas las medidas, en colaboración con el administrador y el operario.</li> </ul>			
<b>Indicadores de cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La señalización es un factor principal y debe estar ubicada en lugares estratégicos dentro de las instalaciones de toda la empresa.</li> </ul>			
<b>Costos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo U.</b>	<b>Costo T.</b>
	Protectores auditivos	2	6,00	12,00
	Botiquín	1	7,00	7,00
	Recarga extintor	1	5,00	5,00
	Señales de prohibición	9	5,00	45,00

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### 4.10 ESTUDIO FINANCIERO

**Tabla 59: Inversiones Fijas**

Descripción	Valor Total
<b>EQUIPOS</b>	<b>\$ 43.250,00</b>
Equipos para la empresa	\$ 43.250,00
<b>VEHÍCULO</b>	<b>\$ 27.500,00</b>
Vehículo	\$ 27.500,00
<b>EQUIPO DE CÓMPUTO</b>	<b>\$ 490,00</b>
Equipo de Cómputo	\$ 490,00
<b>MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA</b>	<b>\$ 521,00</b>
Muebles y Enseres de Oficina	\$ 521,00
<b>TOTAL INVERSIONES FIJAS</b>	<b>\$ 71.761,00</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### **Análisis**

La parte más importante de esta sección es describir cuanto será la inversión fija del proyecto, dándonos un total de \$ 71.761,00 dólares que corresponde a los bienes fijos que se necesitaran para la correcta actividad productiva de la organización.

**Tabla 60: Inversiones Diferidas**

Descripción	Valor Total
Instalación Internet	\$ 100,00
Estudio de factibilidad	\$ 1.000,00
Gasto de constitución	\$ 500,00
Licencia sanitaria	\$ 500,00
Imprevistos 3%	\$ 36,00
<b>TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS</b>	<b>\$ 2.136,00</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

#### **Análisis**

Las inversiones diferidas se caracterizan por no estar sujetos a desgaste físico, de la cual es muy importante invertir para el estudio e implementación del proyecto de la organización dando un total de \$ 2.136,00 dólares, estos servicios son obligaciones necesarios para la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC.

**Tabla 61: Capital de Trabajo**

Descripción	Valor Total
<b>MATERIALES</b>	<b>\$ 116.695,67</b>
Leche	\$ 116.695,67
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>\$ 3.055,10</b>
Mano de Obra Directa	\$ 3.055,10
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$ 409,34</b>
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 409,34
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 2.702,55</b>
Administrador	\$ 1.137,85
Contador- Secretaria	\$ 1.018,37
Mantenimiento edificio	\$ 333,33
Seguro infraestructura	\$ 16,00
Gasto luz	\$ 10,00
Gasto teléfono	\$ 16,00
Gasto internet	\$ 40,00
Gasto honorarios	\$ 50,00
Insumos y suministros	\$ 81,00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 436,67</b>
Estrategias de mercado	\$ 436,67
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 123.299,32</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

La cantidad que se destinara para capital de trabajo será de un total de \$ 123.299,32 dólares necesarios para cubrir las necesidades de la organización. Para un tiempo determinado de 2 meses, hasta empezar a percibir ingresos por el negocio.

**Tabla 62: Resumen de la Inversión**

Rubro	Valor
Inversión Fija	\$ 71.761,00
Inversión Diferida	\$ 2.136,00
Capital de Trabajo	\$ 123.299,32
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 197.196,32</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

Para realizar un proyecto de inversión para la organización se debe tomar en cuenta el total de inversiones fijas, inversiones diferidas y el capital de trabajo dando un valor total de \$ 197.196,32 dólares rubros necesarios para iniciar el negocio.

**Tabla 63: Costos de Acopio Anual**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>	<b>\$ 700.174,00</b>	<b>\$ 710.816,65</b>	<b>\$ 721.621,06</b>	<b>\$ 732.589,70</b>	<b>\$ 743.725,06</b>
Leche	\$ 700.174,00	\$ 710.816,65	\$ 721.621,06	\$ 732.589,70	\$ 743.725,06
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>\$ 18.330,60</b>	<b>\$ 19.030,56</b>	<b>\$ 19.538,04</b>	<b>\$ 20.059,06</b>	<b>\$ 20.593,96</b>
Laboratorista	\$ 6.827,10	\$ 7.089,59	\$ 7.278,64	\$ 7.472,74	\$ 7.672,01
Operario	\$ 5.751,75	\$ 5.970,49	\$ 6.129,70	\$ 6.293,16	\$ 6.460,98
Chofer	\$ 5.751,75	\$ 5.970,49	\$ 6.129,70	\$ 6.293,16	\$ 6.460,98
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>	<b>\$ 2.456,04</b>	<b>\$ 2.483,06</b>	<b>\$ 2.483,06</b>	<b>\$ 2.483,06</b>	<b>\$ 2.483,06</b>
Mantenimiento Equipos	\$ 600,00	\$ 606,60	\$ 606,60	\$ 606,60	\$ 606,60
Gasto agua	\$ 120,00	\$ 121,32	\$ 121,32	\$ 121,32	\$ 121,32
Gasto luz	\$ 96,00	\$ 97,06	\$ 97,06	\$ 97,06	\$ 97,06
Suministros de limpieza	\$ 258,00	\$ 260,84	\$ 260,84	\$ 260,84	\$ 260,84
Materiales de protección	\$ 1.382,04	\$ 1.397,24	\$ 1.397,24	\$ 1.397,24	\$ 1.397,24
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>\$ 9.825,00</b>	<b>\$ 9.825,00</b>	<b>\$ 9.825,00</b>	<b>\$ 9.825,00</b>	<b>\$ 9.825,00</b>
Depreciaciones equipos	\$ 4.325,00	\$ 4.325,00	\$ 4.325,00	\$ 4.325,00	\$ 4.325,00
Depreciaciones vehículo	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 730.785,64</b>	<b>\$ 742.155,26</b>	<b>\$ 753.467,16</b>	<b>\$ 764.956,81</b>	<b>\$ 776.627,08</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

## **Análisis**

El costo total de acopio de leche para el primer Año es \$ 730.785,64 dólares y para el quinto Año \$ 776.627,08 dólares calculando que por cada año su valor incrementa, significando que estos rubros deben ser presupuestados para los cinco años que ya se estima.

**Tabla 64: Gastos de Ventas**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estrategia de Diferenciación	\$ 1.700,00	\$ 1.718,70	\$ 1.737,61	\$ 1.756,72	\$ 1.776,04
Estrategia de Promoción	\$ 500,00	\$ 505,50	\$ 511,06	\$ 516,68	\$ 522,37
Estrategia de Penetración	\$ 100,00	\$ 101,10	\$ 102,21	\$ 103,34	\$ 104,47
Estrategia de Líder	\$ 300,00	\$ 303,30	\$ 306,64	\$ 310,01	\$ 313,42
Estrategia de Producto	\$ 20,00	\$ 20,22	\$ 20,44	\$ 20,67	\$ 20,89
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.620,00</b>	<b>\$ 2.648,82</b>	<b>\$ 2.677,96</b>	<b>\$ 2.707,41</b>	<b>\$ 2.737,20</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

## Análisis

Los pagos que se realizará en las diferentes estrategias del producto será de gasto total en el primer Año \$ 2.620,00 dólares y en el quinto Año \$ 2.737,20 dólares, consecutivamente estos valores van incrementado conforme avanzan los años, valores originados para realizar las ventas

**Tabla 65: Gastos Financieros**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses del Préstamo	\$ 11.831,78	\$ 10.076,94	\$ 8.058,88	\$ 5.738,11	\$ 3.069,22
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.831,78</b>	<b>\$ 10.076,94</b>	<b>\$ 8.058,88</b>	<b>\$ 5.738,11</b>	<b>\$ 3.069,22</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Tabla 66: Gastos Administrativos**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	6827,1	7089,59	7278,64	7472,74	7672,01
Contador- Secretaria	6110,2	6343,52	6512,68	6686,35	6864,65
Depreciaciones muebles y enseres	\$ 52,10	\$ 52,10	\$ 52,10	\$ 52,10	\$ 52,10
Depreciaciones equipo de cómputo	\$ 163,33	\$ 163,33	\$ 163,33	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortizaciones	\$ 427,20	\$ 427,20	\$ 427,20	\$ 427,20	\$ 427,20
Mantenimiento edificio	\$ 2.000,00	\$ 2.022,00	\$ 2.044,24	\$ 2.066,73	\$ 2.089,46
Seguro infraestructura	\$ 96,00	\$ 97,06	\$ 98,12	\$ 99,20	\$ 100,29
Gasto luz	\$ 60,00	\$ 60,66	\$ 61,33	\$ 62,00	\$ 62,68
Gasto teléfono	\$ 96,00	\$ 97,06	\$ 98,12	\$ 99,20	\$ 100,29
Gasto internet	\$ 240,00	\$ 242,64	\$ 245,31	\$ 248,01	\$ 250,74
Gasto honorarios	\$ 300,00	\$ 303,30	\$ 306,64	\$ 310,01	\$ 313,42
Insumos y suministros	\$ 486,00	\$ 491,35	\$ 496,75	\$ 502,22	\$ 507,74
Gastos Diferidos	\$ 427,20	\$ 427,20	\$ 427,20	\$ 427,20	\$ 427,20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17.285,13</b>	<b>\$ 17.389,80</b>	<b>\$ 17.784,47</b>	<b>\$ 18.025,76</b>	<b>\$ 18.440,59</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Análisis

La tabla de gastos administrativos explica cómo se deberá pagar para los gastos de administración general el cual dio como resultado para el primer Año \$ 17.285,13 dólares y para el quinto Año \$ 18.440, dólares, a estos valores no se le toma en cuenta las actividades operativas de la organización.

**Tabla 67: Ingresos**

Productos/Servicios	Precio Unitario	Proyección Ingresos (Demanda Insatisfecha)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Leche	\$ 0,42	2.059.335	2.090.637	2.122.415	2.154.676	2.187.427
		\$ 864.920,82	\$ 887.726,36	\$ 911.133,22	\$ 935.157,25	\$ 959.814,73
TOTAL		\$ 864.920,82	\$ 887.726,36	\$ 911.133,22	\$ 935.157,25	\$ 959.814,73

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

### **Análisis**

Los ingresos anuales por las ventas de la leche se estima un precio de 0,42 centavos de dólar hacia las empresas productoras de lácteos como se puede demostrar en la tabla de la demanda siendo nuestros clientes, podemos apreciar que vamos a vender para el primer Año 2.059.335 litros de leche anual permitiendo un ingreso de \$ 864.920,82 dólares y para el quinto Año 2.187.427 litros anuales de lecheo obteniendo un ingreso de \$ 959.814,73 dólares.

**Tabla 68: Punto de Equilibrio**

RUBROS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Costos de Acopio		\$ 730.785,64		\$ 742.155,26		\$ 753.467,16		\$ 764.956,81		\$ 776.627,08
Gastos Administrativos	\$ 17.285,13		\$ 17.389,80		\$ 17.784,47		\$ 18.025,76		\$ 18.440,59	
Gastos de Ventas		\$ 2.620,00		\$ 2.648,82		\$ 2.677,96		\$ 2.707,41		\$ 2.737,20
Gastos Financieros	\$ 11.831,78		\$ 10.076,94		\$ 8.058,88		\$ 5.738,11		\$ 3.069,22	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 29.116,91</b>	<b>\$ 733.405,64</b>	<b>\$ 27.466,74</b>	<b>\$ 744.804,08</b>	<b>\$ 25.843,35</b>	<b>\$ 756.145,11</b>	<b>\$ 23.763,87</b>	<b>\$ 767.664,23</b>	<b>\$ 21.509,82</b>	<b>\$ 779.364,28</b>
Ventas	\$ 864.920,82		\$ 887.726,36		\$ 911.133,22		\$ 935.157,25		\$ 959.814,73	
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>\$ 191.489,86</b>		<b>\$ 170.602,85</b>		<b>\$ 151.926,06</b>		<b>\$ 132.679,86</b>		<b>\$ 114.410,56</b>	
<b>PE sobre Ventas (%)</b>	<b>22%</b>		<b>19%</b>		<b>17%</b>		<b>14%</b>		<b>12%</b>	

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

## Análisis

El punto de equilibrio para la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC podemos observar como intervienen los costos fijos y los costos variables (egresos) y los ingresos, para el primer año tenemos un punto de equilibrio de \$ 191.489,86, que para el quinto año será de \$ 114.410,56 que comienza con 22% al 12%.



## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

### FINANCIAMIENTO

**Tabla 69: Estructura de financiamiento**

Capital Propio	\$ 118.318	60%
Capital de Terceros	\$ 78.879	40%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 197.196</b>	<b>100%</b>

<b>Préstamo:</b>	\$ 78.878,53
<b>Tasa Interés:</b>	15%
<b>Plazo:</b>	5

**Tabla 70: Amortización del Préstamo**

<b>Período</b>	<b>Pago Capital</b>	<b>Pago Interés</b>	<b>Cuota</b>	<b>Saldo</b>
0				\$ 78.878,53
1	\$ 11.698,91	\$ 11.831,78	\$ 23.530,69	\$ 67.179,62
2	\$ 13.453,75	\$ 10.076,94	\$ 23.530,69	\$ 53.725,87
3	\$ 15.471,81	\$ 8.058,88	\$ 23.530,69	\$ 38.254,06
4	\$ 17.792,58	\$ 5.738,11	\$ 23.530,69	\$ 20.461,47
5	\$ 20.461,47	\$ 3.069,22	\$ 23.530,69	\$ 0,00

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Análisis

La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC deberá realizar financiamiento, solicitando un préstamo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Sagrario para cinco años que será financiado para largo plazo, con una tasa de interés mensual de 15%, la cantidad del préstamo que se va a realizar será de un monto de \$ 78.878,53 dólares siendo el 40% la inversión requerida a terceros, ya que el 60% es capital propio siendo un monto de \$118.318 dólares.

## PROYECCIÓN DE FINANCIAMIENTO

**Tabla 71: Estado de Resultados**

Ventas Netas	\$ 864.920,82	\$ 887.726,36	\$ 911.133,22	\$ 935.157,25	\$ 959.814,73
- Costo de Acopio	-\$ 730.785,64	-\$ 742.155,26	-\$ 753.467,16	-\$ 764.956,81	-\$ 776.627,08
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 134.135,18</b>	<b>\$ 145.571,10</b>	<b>\$ 157.666,07</b>	<b>\$ 170.200,44</b>	<b>\$ 183.187,65</b>
- Gastos de Administración	-\$ 17.285,13	-\$ 17.389,80	-\$ 17.784,47	-\$ 18.025,76	-\$ 18.440,59
- Gastos de Ventas	-\$ 2.620,00	-\$ 2.648,82	-\$ 2.677,96	-\$ 2.707,41	-\$ 2.737,20
- Gastos Financieros	-\$ 11.831,78	-\$ 10.076,94	-\$ 8.058,88	-\$ 5.738,11	-\$ 3.069,22
<b>= Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 102.398,27</b>	<b>\$ 115.455,54</b>	<b>\$ 129.144,76</b>	<b>\$ 143.729,16</b>	<b>\$ 158.940,64</b>
- 15% Participación Trabajadores	-\$ 15.359,74	-\$ 17.318,33	-\$ 19.371,71	-\$ 21.559,37	-\$ 23.841,10
- Impuesto a la Renta 25%	-\$ 21.759,63	-\$ 24.534,30	-\$ 27.443,26	-\$ 30.542,45	-\$ 33.774,89
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>\$ 65.278,90</b>	<b>\$ 73.602,91</b>	<b>\$ 82.329,79</b>	<b>\$ 91.627,34</b>	<b>\$ 101.324,66</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

### Análisis

El estado de resultados de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC al final del primer Año nos da a conocer la utilidad neta para el primer Año de \$ 65.278,90 y para el quinto Año \$ 101.324,66 con esto se puede demostrar que por cada año se incrementa la utilidad teniendo como ventaja las ganancias de cada año.

**Tabla 72: Balance General Proyectado**

<b>RUBROS / AÑOS DE VIDA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 123.299,32</b>	<b>\$ 216.520,66</b>	<b>\$ 287.577,24</b>	<b>\$ 365.356,85</b>	<b>\$ 449.952,97</b>	<b>\$ 541.584,60</b>
Caja	\$ 123.299,32	\$ 180.482,29	\$ 250.991,08	\$ 328.214,59	\$ 412.246,15	\$ 503.304,64
Clientes		\$ 36.038,37	\$ 36.586,15	\$ 37.142,26	\$ 37.706,82	\$ 38.279,97
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (FIJO)</b>	<b>\$ 71.761,00</b>	<b>\$ 61.720,57</b>	<b>\$ 51.680,13</b>	<b>\$ 41.639,70</b>	<b>\$ 31.762,60</b>	<b>\$ 21.885,50</b>
Equipos	\$ 43.250,00	\$ 43.250,00	\$ 43.250,00	\$ 43.250,00	\$ 43.250,00	\$ 43.250,00
Vehículo	\$ 27.500,00	\$ 27.500,00	\$ 27.500,00	\$ 27.500,00	\$ 27.500,00	\$ 27.500,00
Muebles y equipos administración	\$ 1.011,00	\$ 1.011,00	\$ 1.011,00	\$ 1.011,00	\$ 1.011,00	\$ 1.011,00
- Depreciaciones acumuladas	\$ 0,00	-\$ 10.040,43	-\$ 20.080,87	-\$ 30.121,30	-\$ 39.998,40	-\$ 49.875,50
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>\$ 2.136,00</b>	<b>\$ 1.708,80</b>	<b>\$ 1.281,60</b>	<b>\$ 854,40</b>	<b>\$ 427,20</b>	<b>\$ 0,00</b>
Gastos diferidos (preoperativos)	\$ 2.136,00	\$ 2.136,00	\$ 2.136,00	\$ 2.136,00	\$ 2.136,00	\$ 2.136,00
- Amortización acumulada	\$ 0,00	-\$ 427,20	-\$ 854,40	-\$ 1.281,60	-\$ 1.708,80	-\$ 2.136,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 197.196,32</b>	<b>\$ 279.950,03</b>	<b>\$ 340.538,97</b>	<b>\$ 407.850,95</b>	<b>\$ 482.142,77</b>	<b>\$ 563.470,10</b>
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 78.878,53</b>	<b>\$ 96.353,53</b>	<b>\$ 83.343,23</b>	<b>\$ 68.321,60</b>	<b>\$ 50.986,04</b>	<b>\$ 30.988,54</b>
<b>CORRIENTE</b>						
Proveedores		\$ 29.173,92	\$ 29.617,36	\$ 30.067,54	\$ 30.524,57	\$ 30.988,54
<b>NO CORRIENTE</b>						
Documentos por Pagar	\$ 78.878,53	\$ 67.179,62	\$ 53.725,87	\$ 38.254,06	\$ 20.461,47	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 118.317,79</b>	<b>\$ 183.596,49</b>	<b>\$ 257.195,74</b>	<b>\$ 339.529,35</b>	<b>\$ 431.156,73</b>	<b>\$ 532.481,56</b>
Capital	\$ 118.317,79	\$ 118.317,79	\$ 118.317,79	\$ 118.317,79	\$ 118.317,79	\$ 118.317,79
Resultados del Ejercicio	\$ 0,00	\$ 65.278,90	\$ 73.602,91	\$ 82.329,79	\$ 91.627,34	\$ 101.324,66
Resultados Acumulados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 65.278,90	\$ 138.881,81	\$ 221.211,59	\$ 312.838,93
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 197.196,32</b>	<b>\$ 279.950,03</b>	<b>\$ 340.538,97</b>	<b>\$ 407.850,95</b>	<b>\$ 482.142,77</b>	<b>\$ 563.470,10</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

**Tabla 73: Flujo Neto de Efectivo**

<b>RUBROS / AÑOS DE VIDA</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ingresos de operación		\$ 864.920,82	\$ 887.726,36	\$ 911.133,22	\$ 935.157,25	\$ 959.814,73
- Costo de operación		-\$ 730.785,64	-\$ 742.155,26	-\$ 753.467,16	-\$ 764.956,81	-\$ 776.627,08
Egresos						
- Gastos de Administración		\$-32.644,87	\$-34.708,13	\$-37.156,18	\$-39.585,13	\$-42.281,69
- Gastos de Ventas		\$-33.591,41	\$-34.611,24	\$-35.502,14	\$-36.280,56	\$-36.844,11
- Gastos Financieros (Intereses)		\$-733.405,64	\$-744.804,08	\$-756.145,12	\$-767.664,22	\$-779.364,28
+ Depreciaciones		\$ 10.040,43	\$ 10.040,43	\$ 10.040,43	\$ 9.877,10	\$ 9.877,10
+ Amortizaciones		\$ 427,20	\$ 427,20	\$ 427,20	\$ 427,20	\$ 427,20
- Pago Préstamo (Capital)		-\$ 11.698,91	-\$ 13.453,75	-\$ 15.471,81	-\$ 17.792,58	-\$ 20.461,47
+ Valor de Salvamento						\$ 21.885,50
- Inversiones						
Fija	-\$ 71.761,00					
Diferida	-\$ 2.136,00					
Capital de Trabajo	-\$ 123.299,32					
<b>= Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>-\$ 197.196,32</b>	<b>\$ 64.047,62</b>	<b>\$ 70.616,79</b>	<b>\$ 77.325,61</b>	<b>\$ 84.139,06</b>	<b>\$ 113.052,99</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

## Análisis

En este flujo de efectivo se muestra las entradas y salidas de efectivo de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC, la cual muestra los movimientos de flujos de caja financieros que se refiere a egresos de amortizaciones e intereses (prestamos) y flujos de caja económicos, siendo este positivo y demostrando que la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC tiene solvencia en el mercado.

#### 4.11 EVALUACION FINANCIERA

##### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

**Tabla 74: Cálculo del Valor Actual Neto VAN**

**Tasa de descuento: 15%**

AÑOS	FNE	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FNE ACTUALIZADOS	FNE ACTUALIZ. Y ACUMULADOS
0	-\$ 197.196,32	1,000000	-\$ 197.196,32	-\$ 197.196,32
1	\$ 64.047,62	0,869565	\$ 55.693,58	-\$ 141.502,74
2	\$ 70.616,79	0,756144	\$ 53.396,44	-\$ 88.106,30
3	\$ 77.325,61	0,657516	\$ 50.842,84	-\$ 37.263,46
4	\$ 84.139,06	0,571753	\$ 48.106,78	\$ 10.843,32
5	\$ 113.052,99	0,497177	\$ 56.207,31	<b>\$ 67.050,63</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Yessica Morales

##### Interpretación

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido en este proyecto es de \$ 67.050,63

Al obtener un saldo del VAN positivo se concluye que el proyecto es viable

**Tabla 75: Cálculo de la Tasa Interna De Retorno (TIR)**

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

**TIR = 27%**

##### Interpretación

La Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida en este proyecto es de: 27,31%.

Al obtener una TIR mayor que la Tasa de Descuento, se concluye que el proyecto es rentable.

**Tabla 76: Cálculo de Período de Recuperación de la Inversión (PRI)**

AÑOS	FNE	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FNE ACTUALIZADOS	FNE ACTUALIZ. Y ACUMULADOS
0	-\$ 197.196,32	1,000000	-\$ 197.196,32	-\$ 197.196,32
1	\$ 64.047,62	0,869565	\$ 55.693,58	-\$ 141.502,74
2	\$ 70.616,79	0,756144	\$ 53.396,44	-\$ 88.106,30
3	\$ 77.325,61	0,657516	\$ 50.842,84	-\$ 37.263,46
4	\$ 84.139,06	0,571753	\$ 48.106,78	\$ 10.843,32
5	\$ 113.052,99	0,497177	\$ 56.207,31	\$ 67.050,63

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Yessica Morales

$$PRI = \text{Año Últ. Neg. FNE Act. y Acum.} \left\{ \left| \frac{\text{Último Neg. FNE Act. y Acum.}}{\text{FNE Actualizado del Año Siguiente}} \right| * 12 \right\}$$

$$= 3 \wedge \{-37.263,46/48.106,78|*12\}$$

$$3 \wedge 0,77$$

$$= 3 \text{ años, } 9 \text{ mes(es)}$$

### Análisis

El Periodo de Recuperación de Inversión (PRI) es de: 3 años 9 meses

**Tabla 77: Cálculo de la Relación Beneficio Costo (RBC)**

AÑOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	INGRESOS	EGRESOS	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS
0	1,000000	\$ 0,00	-\$ 197.196,32	\$ 0,00	-\$ 197.196,32
1	0,869565	\$ 64.047,62		\$ 55.693,58	\$ 0,00
2	0,756144	\$ 70.616,79		\$ 53.396,44	\$ 0,00
3	0,657516	\$ 77.325,61		\$ 50.842,84	\$ 0,00
4	0,571753	\$ 84.139,06		\$ 48.106,78	\$ 0,00
5	0,497177	\$ 113.052,99		\$ 56.207,31	\$ 0,00
				\$ 264.246,96	

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Yessica Morales

$$R B/C = \frac{\text{SUMA DE INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\text{SUMA DE EGRESOS ACTUALIZADOS} + \text{INVERSION}}$$

$$= \frac{\$ 264.246,96}{0,00+197.196,32}$$

$$= 1,34$$

### **Análisis**

Por cada dólar que se invierte, en el proceso de producción de la leche se va a tener una ganancia de 0,34 centavos de dólar demostrando ingresos para la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC y mantenernos en el mercado como una empresa competitiva.

## **CONCLUSIONES**

La falta de un diagnóstico organizacional permitió evidenciar la situación actual que enfrenta la Empresa Asociativa de lácteos COCIHC, información útil para diseñar mecanismos que mejore los procesos de comercializar los productos ofertados por la entidad.

Una vez realizado el estudio de mercado en la Empresa Asociativa de lácteos COCIHC, se ha determinado que existe una demanda insatisfecha, que representa una oportunidad, a través de la identificación de potenciales clientes, y a estos otorgar un producto de calidad que permita satisfacer las necesidades totales del cliente.

Al diseñar el plan de negocios permitió determinar cuáles son los procesos adecuados para mejorar el acopio de leche en la organización, permitiendo el mejoramiento de la gestión integral y su funcionamiento.



## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda realizar un diagnóstico periódico para determinar los problemas hacia futuros conflictos de la situación de la Empresa Asociativa de lácteos COCIHC que permita conocer su ventaja competitiva, preparando al personal en capacitación y mejorar las condiciones de trabajo, de esta manera elevar el nivel de eficacia, eficiencia de la Gestión Empresarial.

Se recomienda aplicar continuamente el estudio de mercado que ayude a establecer estrategias que permitan aprovechar la oportunidad de ampliar el mercado lácteo brindando a los potenciales clientes un producto de calidad al alcance de todos; y atender eficientemente las exigencias de los clientes.

Se recomienda implementar el plan de negocios en todas sus fases integrales para una óptima toma de decisiones que ayude a mejorar la imagen empresarial y la gestión de la organización con el fin de aumentar sus ingresos por medio de la comercialización de sus productos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andes. (2016). *Asamblea de Ecuador aprobó proyecto de ley para el Equilibrio de las Finanzas Públicas*. Ecuador. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia/1/49127/asamblea-ecuador-aprobo-proyecto-ley-equilibrio-finanzas-publicas>
- Araujo, D. (2012). *Proyectos de Inversión: Análisis, formulación y evaluación práctica*. México: Editorial Trillas.
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario Legislación CONEXA*. Quito: Corporación de estudios y publicaciones.
- Balanko, G. (2007). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: Para administración, economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. 2a. ed. México: Pearson Educación.
- Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Bogotá: McGraw-Hill
- Bravo, J. (1994). *El Plan de Negocios*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=9GnvdQknUeIC&pg=PR3&hl=es&source=gbps\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=9GnvdQknUeIC&pg=PR3&hl=es&source=gbps_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* 2a.ed. México: McGraw-Hill.
- Cortéz, M. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Trillas.
- Ekonegocios. (2015). *Condiciones de vida en Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5891>
- El Telégrafo. (2016). *El PIB ecuatoriano registró una reducción de -1,9% en el primer trimestre de 2016*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-pib-ecuadoriano-registro-una-reduccion-de-1-9-en-el-primer-trimestre-de-2016>

- El Universo. (2017). *FMI proyecta pobre crecimiento económico de Ecuador frente a la región, según informe*. Ecuador. Obtenido de  
: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/12/nota/6427327/ecuador-proyecta-pobre-crecimiento-economico-frente-region-segun>
- Evans, J. & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. 7a. ed. México: Cengage learning editores.
- Flores, J. (2012). *Plan de Negocios*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Galindo, C. (2011). *Formulación y Evaluación de Planes de Negocio*. Bogotá: Ediciones de la U.
- INEC. (2013). *INEC presenta resultados de la Encuesta de Ingresos y Gastos*. Obtenido de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>
- Lara, B. (2011). *Cómo Elaborar Proyectos de Inversión Paso a Paso*. Quito, Ecuador: Oseas Espín.
- Lema, D. (2016). *“Plan de Negocios para la Microempresa de Calzado “Lemans”, ubicada en el Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, período 2016-2019*. (Tesis de pregrado) ESPOCH. Riobamba.
- Lerma, A. & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega.
- Ministerio de Turismo. (2014). *Ecuador Megadiverso y único en el centro del Mundo*. Obtenido de: <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-megadiverso-y-unico-en-el-centro-del-mundo/>
- Miranda, J. (2012). *Gestión de Proyectos*. Bogotá: MM editores.
- Moyano, L. (2015). *Plan de Negocios*. Lima: Editorial MACRO.
- Sainz, J. (2012). *El Plan de Marketing en la PYME*. 2a. ed. Madrid: ALFAOMEGA.
- Senplades. (2017). Informe a la Nación. *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Informe-a-la-Nacion.pdf>

Silva, S. (2016). *Diseño de un Plan de Negocios para la Empresa de Calzado "Gusmar" del Cantón Cevallos, provincia de Tungurahua, período 2017-2019*. (Tesis de pregrado) ESPOCH. Riobamba.

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=Ki09ngEACAAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Ki09ngEACAAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Zambrano, G. (2016). *Plan de Negocios para la Proyección y Desarrollo Empresarial de la Asociación Aropecuaria "Esperanza del Mañana" en el marco de la Economía Social y Solidaria, período 2016-2018*. (Tesis de pregrado) ESPOCH. Riobamba.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta aplicado a Clientes

**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

**Facultad de Administración de Empresas**

**Escuela de Ingeniería de Empresas**

**Objetivo:** Conocer los gustos y preferencias de los clientes de COCIHC.

**Instrucciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X en el casillero de la izquierda la respuesta que considere sea la más apropiada.

1. Su empresa se dedica a la producción de:

	<b>Alternativa</b>
	Leche pasteurizada
	Queso
	Yogurt
	Todas las anteriores

2. ¿Su empresa está produciendo al cien por ciento de su capacidad?

	<b>Alternativa</b>
	Si
	No

3. ¿En qué volumen compra leche a la COCIHC?

	<b>Alternativa</b>
	De 100 litros a 200 litros
	De 200 litros a 300 litros
	De 300 litros a 400 litros
	De 500 litros a 600 litros
	De 600 en adelante

4. ¿Qué cantidad de leche acopia al día?

	<b>Alternativa</b>
	De 2500 litros a 3000 litros
	De 3000 litros a 4000 litros
	De 4000 litros a 5000 litros
	De 5000 litros a 6000 litros
	De 6000 en adelante

5. En las proyecciones de crecimiento se ha considerado:

	<b>Alternativa</b>
	Incrementar la producción de leche
	Incrementar productos derivados
	Ninguna

6. ¿Los costos de producción permiten reducir el costo unitario?

	<b>Alternativa</b>
	Si
	No

7. ¿Las políticas gubernamentales del régimen permiten el desarrollo de la industria láctea?

	<b>Alternativa</b>
	Si
	No

8. ¿El programa de erradicación de la fiebre aftosa permite el desarrollo de la industria láctea?

	<b>Alternativa</b>
	Si
	No

9. ¿Qué tipo de inconvenientes presenta la leche de la COCIHC?

	<b>Alternativa</b>
	Mastitis
	Acidez
	Peso o volumen
	Adulteración
	Todas las anteriores

10. ¿Qué características para entrega de leche cumple la COCIHC?

	<b>Alternativa</b>
	Sanitarias
	Cantidad
	Calidad

11. ¿Con que frecuencia usted compra leche a la COCIHC?

	<b>Alternativa</b>
	Diariamente
	Semanalmente
	Quincenalmente
	Mensualmente
	De vez en cuando

12. ¿Alguna vez ha devuelto la leche a la COCIHC?

	<b>Alternativa</b>
	Si
	No

13. La leche ofrecida por la COCIHC es:

	<b>Alternativa</b>
	Excelente
	Muy buena
	Buena
	Regular
	Mala
	Deficiente

14. ¿Usted estaría dispuesto a seguir comprando leche a COCIHC?

	<b>Alternativa</b>
	Si
	No

## **Anexo 2: Encuesta a Personal de COCIHC**

**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

**Facultad de Administración de Empresas**

**Escuela de Ingeniería de Empresas**

**Objetivo:** Conocer las necesidades y preferencias del personal de COCIHC.

**Instrucciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X en el casillero de la izquierda la respuesta que considere sea la más apropiada.

**1) ¿La organización cuenta con Misión y Visión?**

	Alternativa
	Si
	No
	Desconozco

**2) ¿Conoce usted la normativa de funcionamiento de la organización?**

	Alternativa
	Si
	No

**3) ¿Las normativas inscritas en el reglamento interno son útiles para su trabajo?**

	Alternativa
	Si
	No
	En ocasiones

**4) ¿De qué manera califica el cumplimiento del manual de funciones?**

	Alternativa
	Muy satisfactoria
	Satisfactoria
	Poco satisfactoria
	Nada satisfactoria

**5) ¿Qué nivel de calidad da usted a la leche comercializada por COCIHC?**

	Alternativa
	Muy alta
	Alta
	Buena
	Deficiente



6) ¿COCIHC pone en práctica las normas de salud y seguridad ocupacional?

	Alternativa
	Si
	No
	Desconozco

7) ¿Qué área considera usted que tiene dificultad de funcionamiento?

	Alternativa
	Administrativa
	Productiva
	Marketing
	Ambiental
	Otros

8) Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo las puede calificar como:

	Alternativa
	Muy satisfactoria
	Satisfactoria
	Poco satisfactoria
	Nada satisfactoria

9) ¿Cómo evalúa el área y los espacios de trabajo?

	Alternativa
	Excelente
	Muy buena
	Buena
	Regular
	Mala
	Deficiente

10) Las condiciones de contratación y remuneración en COCIHC son:

	Alternativa
	Buenas
	Malas

### **Anexo 3: Encuesta a Socios Productores de Leche**

**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

**Facultad de Administración de Empresas**

**Escuela de Ingeniería de Empresas**

**Objetivo:** Conocer los gustos y preferencias de los socios productores de leche que pertenecen a COCIHC.

**Instrucciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X en el casillero de la izquierda la respuesta que considere sea la más apropiada.

- 1) **¿Cuál de las siguientes opciones le pide la organización cumpla al momento de entregar la leche?**

	<b>Alternativa</b>
	Responsabilidad
	Buenas prácticas de ordeño
	Calidad
	Todas las anteriores

- 2) **¿Cree usted contar con los implementos necesarios para el ordeño de las vacas?**

	<b>Alternativa</b>
	Siempre
	Casi siempre
	Rara vez
	Nunca

- 3) **¿Revisa la organización el estado de los equipos para el ordeño de leche?**

	<b>Alternativa</b>
	Si
	No

- 4) **¿Conoce usted cual es el tiempo óptimo para el traslado de leche a la planta?**

	<b>Alternativa</b>
	1 hora
	2 horas
	3 horas

5) ¿Con que frecuencia usted examina a sus animales productores de leche?

	<b>Alternativa</b>
	Diariamente
	Semanalmente
	Quincenalmente
	Mensualmente
	Trimestralmente
	Semestralmente

6) ¿Con que frecuencia la organización supervisa el proceso de ordeño de vaca?

	<b>Alternativa</b>
	Muy frecuentemente
	Frecuentemente
	Raramente
	Nunca

7) ¿Indique usted los tipos de análisis técnicos que se aplican a la leche?

	<b>Alternativa</b>
	Control de mastitis
	Control de acidez
	Control de densidad
	Todas las anteriores

8) ¿Cuál es el problema más frecuente que se encuentra al examinar la leche?

	<b>Alternativa</b>
	Mastitis
	Acidez
	Densidad
	Todas las anteriores

9) ¿Cómo califica la asistencia técnica que brinda la organización?

	<b>Alternativa</b>
	Excelente
	Muy buena
	Buena
	Regular
	Mala
	Deficiente

**10) ¿Qué tan importante considera usted capacitarse en el cuidado vacuno?**

	<b>Alternativa</b>
	Muy importante
	Importante
	De poca importancia
	Sin importancia

**11) ¿El precio percibido por cada litro de leche le permite recuperar los costos de producción?**

	<b>Alternativa</b>
	Si
	No
	Desconozco

**12) ¿Cree usted que es conveniente vender la leche a otras empresas?**

	<b>Alternativa</b>
	Si
	No

#### **Anexo 4: Entrevista al Administrador**

**Este cuestionario muestra las siguientes preguntas que se aplicara en la entrevista al Sr. Manuel Maji Administrador de COCIHC, para obtener información.**

1. ¿Qué organismos regulan el accionar de la organización y velan por el cumplimiento de sus obligaciones legales?
2. ¿Qué se debe cumplir para el correcto funcionamiento de la organización?
3. ¿Qué tipo de certificados y permisos tienen para garantizar un producto de calidad?
4. ¿De qué manera usted supervisa las actividades del personal?
5. ¿Cada que tiempo el personal recibe capacitación de Sierralac?
6. ¿Cuál cree usted que son los principales factores que impiden el éxito de la organización?
7. ¿Quién toma las decisiones en COCIHC?
8. ¿Cuál es el nivel tecnológico que tiene actualmente la planta? ¿es suficiente?
9. ¿Cree usted que existe algún problema con la leche de los productores?
10. ¿Usted piensa que Sierralac beneficia a la comunidad? ¿en qué forma?
11. ¿La empresa esta ganado o perdiendo? ¿Por qué cree usted?
12. ¿Qué tipo de publicidad usted utiliza para comercializar el producto?
13. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas?
14. ¿Cuál es la capacidad de acopio diario de leche?
15. ¿Qué tipo de estrategia de ventas se están aplicando?

## **Anexo 5: Entrevista realizada a socios productores**

**Este cuestionario muestra las siguientes preguntas que se aplicara en la entrevista a los Socios productores de leche de la COCIHC, para obtener información.**

1. ¿Qué cantidad de leche entrega usted diariamente?
2. ¿Cuál es el precio anhelado por un litro de leche?
3. ¿Cuáles son las clases de leche que usted consume?
4. ¿En qué lugares usted frecuenta la compra de leche?
5. ¿Cómo demuestra que tiene fidelidad a la organización?
6. ¿Cuál es la forma de pago que usted recibe por la venta de leche?
7. ¿Cómo usted garantiza la calidad de la leche?
8. ¿Cómo usted aplica las buenas prácticas de manejo de leche cruda?

### Anexo 6: Registro de Acopio de leche Quincenal de COCIHC

REGISTRO DE ACOPIO DE LECHE DE LAS COMUNIDADES DE LA COCIHC ZONA BAJA DEL 1 AL 15 DE SEPTIEMBRE DEL 2016																							
	SANTA ISABEL	L16	M17	M18	J19	V20	S21	D22	L23	M24	M25	J26	V27	S28	D29	L30	M31	TOTAL	PRE CIO	TOTAL	DESCU ENTO	MAS	TOTAL A PAGAR
1	Rosa Basantes	13	11	11	11	12	2	11	18	23	21	21	22	23	22	20	20	261	0,34	88,74	23,00	0,50	65,24
2	Segundo Rubén Guamán	7	7	7	7	9	8	9	8	7	5	9	6	0	7	7	6	109	0,34	37,06	3,00	0,50	33,56
3	Juan Guamán	11	9	9	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	156	0,34	53,04	6,00	0,50	46,54
4	Ana Guaylla	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,34	1,36	3,00	0,50	-2,14
5	Julio Macas	24	26	27	25	23	27	25	24	24	24	24	15	15	16	16	20	355	0,34	120,70	13,00	0,50	107,20
6	Efraín Macas	6	5	6	5	6	6	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	77	0,34	26,18	3,00	0,50	22,68
7	Lucía Macas	19	20	19	21	20	21	21	19	19	19	18	19	17	14	17	19	302	0,34	102,68	3,00	0,50	99,18
8	Laura Yépez	17	17	13	13	13	13	12	12	13	12	12	13	13	12	11	12	208	0,34	70,72	3,00	0,50	67,22
9	Manuel Pilco	7	7	7	7	7	7	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	141	0,34	47,94	13,00	0,50	34,44
10	Alberto Pilco	4	0	3	3	2	2	2	2	3	3	2	0	3	2	0	4	35	0,34	11,90	3,00	0,50	8,40
11	Oswaldo Lema	19	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39	0,34	13,26	3,00	0,50	9,76
12	Cecilia Cuji	14	15	13	13	14	14	13	13	14	13	13	13	13	14	14	11	214	0,34	72,76	13,00	0,50	59,26
13	Paulina Guamán	18	15	15	15	15	15	15	15	15	13	17	15	15	15	15	16	244	0,34	82,96	26,00	0,50	56,46
14	Nancy Macas	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	64	0,34	21,76	3,00	0,50	18,26
15	Norma Lema	15	15	16	15	15	16	17	17	16	17	16	16	17	14	16	16	254	0,34	86,36	0,00	0,50	85,86
16	Rosa Zoila Yumbillo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,34	0,00	3,00	0,50	-3,50
17	María Manuela Guamán	8	8	8	7	8	6	7	8	7	0	7	7	7	7	6	6	107	0,34	36,38	3,00	0,50	32,88
18	Lorenza Tocto	10	11	10	12	12	12	11	11	11	13	12	12	12	12	10	11	182	0,34	61,88	3,00	0,50	58,38
19	Reynaldo Guamán	29	29	33	31	31	26	27	25	27	26	27	25	0	9	26	24	395	0,34	134,30	3,00	0,50	130,80
20	Fabían Guamán	13	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	87	0,34	29,58	13,00	0,50	16,08
21	Rosa Pilco	11	10	12	11	10	9	11	9	9	9	9	10	9	9	10	10	158	0,34	53,72	23,00	0,50	30,22
22	Juan Remache	11	11	10	12	11	8	12	10	9	8	8	6	5	7	6	8	142	0,34	48,28	3,00	0,50	44,78

23	Oswaldo Guamán	18	15	19	17	19	20	20	19	18	19	18	17	18	16	16	7	276	0,34	93,84	26,00	0,50	67,34
24	Vilma Pilco	7	6	6	7	7	6	7	8	6	6	7	6	8	8	7	6	108	0,34	36,72	9,00	0,50	27,22
25	Lucia Pucha	15	15	15	14	15	15	15	13	14	15	12	14	14	14	13	14	227	0,34	77,18	3,00	0,50	73,68
26	Juana Guamán	9	9	10	10	9	8	8	7	8	9	10	10	9	9	8	8	141	0,34	47,94	13,00	0,50	34,44
<b>TOTAL</b>		<b>313</b>	<b>291</b>	<b>278</b>	<b>275</b>	<b>277</b>	<b>259</b>	<b>276</b>	<b>272</b>	<b>274</b>	<b>265</b>	<b>275</b>	<b>259</b>	<b>231</b>	<b>240</b>	<b>251</b>	<b>250</b>	<b>4286,00</b>		<b>1457,24</b>	<b>220,00</b>		<b>1224,24</b>

	<b>SAN ISIDRO</b>	<b>L16</b>	<b>M17</b>	<b>M18</b>	<b>J19</b>	<b>V20</b>	<b>S21</b>	<b>D22</b>	<b>L23</b>	<b>M24</b>	<b>M25</b>	<b>J26</b>	<b>V27</b>	<b>S28</b>	<b>D29</b>	<b>L30</b>	<b>M31</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRE CIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DESCU ENTO</b>	<b>MAS</b>	<b>TOTAL A PAGAR</b>
1	Manuel Daquilema	7	7	6	7	8	8	7	9	7	6	8	8	7	8	9	7	119	0,34	40,46	3,00	0,50	36,96
2	Augusto Paguay	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	0,34	22,10	3,00	0,50	18,60
3	Rosa Cujilema	14	14	12	13	12	12	13	15	13	12	10	12	10	12	12	13	199	0,34	67,66	3,00	0,50	64,16
4	Rosa Patajalo	14	14	16	16	17	17	16	16	15	15	16	16	8	8	0	8	212	0,34	72,08	3,00	0,50	68,58
5	Juana Macas	48	46	44	44	45	48	45	47	45	45	45	46	46	24	45	50	713	0,34	242,42	15,00	0,50	226,92
6	Delfina Paguay	21	25	24	23	25	25	24	22	23	21	24	24	21	20	23	19	364	0,34	123,76	17,00	0,50	106,26
7	María Ortiz	9	8	9	10	9	9	9	9	9	8	9	9	2	9	8	9	135	0,34	45,90	3,00	0,50	42,40
8	Lucía Guamán	5	6	5	7	5	6	4	0	7	4	6	4	5	6	5	4	79	0,34	26,86	3,00	0,50	23,36
9	Paola Álvarez	20	18	20	19	19	18	20	20	20	19	18	18	18	14	19	18	298	0,34	101,32	3,00	0,50	97,82
10	María Gavín	25	30	30	30	27	28	29	31	25	27	29	26	27	15	28	18	425	0,34	144,50	3,00	0,50	141,00
11	Alonzo Yépez Tocto	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	5	5	7	6	6	6	102	0,34	34,68	3,00	0,50	31,18
12	Martina Paguay	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	58	0,34	19,72	3,00	0,50	16,22
13	Ricardo Yépez	7	7	7	8	6	7	7	7	6	6	6	5	7	7	6	6	105	0,34	35,70	3,00	0,50	32,20
14	Rubén Alvares	7	7	7	7	7	7	8	7	7	7	6	5	6	6	4	4	102	0,34	34,68	3,00	0,50	31,18
15	María Eva Macas	6	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	5	5	102	0,34	34,68	6,00	0,50	28,18
16	Josefa Lema	7	6	7	13	12	14	13	14	13	14	14	14	14	13	14	14	196	0,34	66,64	6,00	0,50	60,14
17	Lucia Álvarez	30	31	30	31	31	31	32	31	29	31	28	32	27	28	30	22	474	0,34	161,16	3,00	0,50	157,66
18	Francisco Patajalo	8	6	7	4	7	6	6	8	5	5	4	7	4	6	7	6	96	0,34	32,64	3,00	0,50	29,14



19	María Pilco	9	6	7	10	10	11	10	12	10	11	12	9	10	8	12	9	156	0,34	53,04	9,00	0,50	43,54
20	María Cujilema	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	7	7	6	8	7	43	0,34	14,62	3,00	0,50	11,12
	<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>251</b>	<b>253</b>	<b>263</b>	<b>262</b>	<b>269</b>	<b>263</b>	<b>269</b>	<b>255</b>	<b>252</b>	<b>263</b>	<b>261</b>	<b>239</b>	<b>209</b>	<b>249</b>	<b>233</b>	<b>4043,00</b>		<b>1374,62</b>	<b>98,00</b>		<b>1266,62</b>

	<b>COTOJUAN</b>	<b>L16</b>	<b>M17</b>	<b>M18</b>	<b>J19</b>	<b>V20</b>	<b>S21</b>	<b>D22</b>	<b>L23</b>	<b>M24</b>	<b>M25</b>	<b>J26</b>	<b>V27</b>	<b>S28</b>	<b>D29</b>	<b>L30</b>	<b>M31</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRE CIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DESCU ENTO</b>	<b>MAS</b>	<b>TOTAL A PAGAR</b>
1	Lourdes Lema	15	12	12	12	12	13	11	12	13	11	13	12	10	11	11	13	193	0,34	65,62	3,00	0,50	62,12
2	Agustin Sánchez	31	35	25	33	35	31	28	32	30	23	31	37	34	32	29	29	495	0,34	168,30	3,00	0,50	164,80
3	María Lema	29	25	21	21	20	14	24	25	25	29	29	25	24	31	28	28	398	0,34	135,32	3,00	0,50	131,82
4	Rosa Fala	17	13	16	14	14	15	14	14	14	15	15	15	16	16	17	16	241	0,34	81,94	3,00	0,50	78,44
5	María Quishpe	3	0	4	3	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	34	0,34	11,56	3,00	0,50	8,06
6	Miguel Ángel Yépez	35	36	35	36	36	36	41	39	36	36	36	36	35	40	0	34	547	0,34	185,98	6,00	0,50	179,48
7	Ramón Quishpe	37	39	36	36	38	38	38	35	38	35	35	36	39	35	35	40	590	0,34	200,60	3,00	0,50	197,10
8	Alfredo Guamán	25	23	24	20	25	21	20	22	21	23	24	24	23	18	40	17	370	0,34	125,80	3,00	0,50	122,30
9	Francisco Lema	18	18	17	17	17	17	16	18	15	15	15	16	16	14	17	16	262	0,34	89,08	3,00	0,50	85,58
10	Mercedes Macas	25	28	25	26	25	23	24	25	23	25	25	28	24	22	28	28	404	0,34	137,36	6,00	0,50	130,86
11	Luis Octavio Lema	18	16	20	16	18	16	15	18	16	15	14	15	14	15	20	17	263	0,34	89,42	33,00	0,50	55,92
12	Mirian Guamán	20	18	17	18	18	15	14	16	15	14	14	16	15	14	14	12	250	0,34	85,00	3,00	0,50	81,50
13	María Hernández	12	11	10	11	10	10	9	8	6	10	7	10	11	9	10	11	155	0,34	52,70	3,00	0,50	49,20
14	Rebeca Cujilema	3	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	0	3	40	0,34	13,60	3,00	0,50	10,10
15	Ana Pinde	5	4	5	7	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	6	86	0,34	29,24	18,00	0,50	10,74
16	Mercedes Cujilema	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	0	0	3	8	3	4	60	0,34	20,40	3,00	0,50	16,90
17	Manuela Chimbolema	4	5	5	5	4	5	4	5	5	6	4	5	5	5	5	5	77	0,34	26,18	26,00	0,50	-0,32
	<b>TOTAL</b>	<b>301</b>	<b>289</b>	<b>281</b>	<b>282</b>	<b>288</b>	<b>269</b>	<b>274</b>	<b>286</b>	<b>273</b>	<b>274</b>	<b>270</b>	<b>283</b>	<b>276</b>	<b>277</b>	<b>263</b>	<b>279</b>	<b>4465,00</b>		<b>1518,10</b>	<b>125,00</b>		<b>1384,60</b>

	LA MERCED BAJO	L16	M17	M18	J19	V20	S21	D22	L23	M24	M25	J26	V27	S28	D29	L30	M31	TOTAL	PRE CIO	TOTAL	DESCU ENTO	MAS	TOTAL A PAGAR
1	Lucia Carrillo (1)	16	15	15	14	14	14	16	16	16	18	18	18	17	17	18	16	258	0,34	87,72	3,00	0,50	84,22
2	Lucia Maji	10	8	8	8	8	8	7	0	7	7	8	8	7	7	8	8	117	0,34	39,78	3,00	0,50	36,28
3	Lucia Carrillo (2)	13	13	10	10	10	10	10	11	11	11	10	9	10	10	11	12	171	0,34	58,14	3,00	0,50	54,64
4	Manuela Gavín	6	7	6	6	6	6	5	6	6	4	4	5	6	5	4	4	86	0,34	29,24	3,00	0,50	25,74
5	Olga Tuglema	7	7	7	7	6	4	7	8	7	3	6	7	0	8	7	4	95	0,34	32,30	3,00	0,50	28,80
6	Juan Maji Yépez	14	12	13	11	10	11	20	22	25	26	26	26	26	26	25	26	319	0,34	108,46	23,00	0,50	84,96
7	Petrona Guamán	15	16	15	16	16	17	16	16	17	15	17	15	15	15	14	15	250	0,34	85,00	3,00	0,50	81,50
8	Manuel Yunda	10	10	13	10	12	12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	167	0,34	56,78	3,00	0,50	53,28
9	María Juana Maji	6	5	4	5	5	5	4	0	4	5	4	4	0	5	0	5	61	0,34	20,74	3,00	0,50	17,24
10	Lourdes Sánchez	10	10	8	7	10	7	10	7	6	11	10	0	8	10	9	10	133	0,34	45,22	3,00	0,50	41,72
11	Manuela Maji	17	15	15	15	14	14	13	15	13	12	11	5	14	14	14	12	213	0,34	72,42	6,00	0,50	65,92
12	Rosa Yunda	11	10	12	10	10	10	9	10	10	8	10	10	10	8	6	10	154	0,34	52,36	3,00	0,50	48,86
13	Maria Cangacha	11	13	0	13	10	13	11	13	12	10	12	8	13	11	11	11	172	0,34	58,48	3,00	0,50	54,98
	<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>141</b>	<b>126</b>	<b>132</b>	<b>131</b>	<b>131</b>	<b>138</b>	<b>134</b>	<b>144</b>	<b>140</b>	<b>146</b>	<b>125</b>	<b>136</b>	<b>146</b>	<b>137</b>	<b>143</b>	<b>2196</b>		<b>747</b>	<b>62</b>		<b>678</b>

1	SAN JOSE BAJO	L16	M17	M18	J19	V20	S21	D22	L23	M24	M25	J26	V27	S28	D29	L30	M31	TOTAL	PRE CIO	TOTAL	DESCU ENTO	MAS	TOTAL A PAGAR
2	Francisco Tocto Pilco	9	9	10	8	8	10	11	11	9	8	8	9	7	10	11	10	148	0,34	50,32	3	0,5	46,82
3	María Tocto	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	112	0,34	38,08	3	0,5	34,58
	<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>260</b>		<b>88,40</b>	<b>6,00</b>		<b>81,40</b>
	<b>TOTAL ACOPIO ZONA ALTA</b>	<b>1028</b>	<b>988</b>	<b>955</b>	<b>967</b>	<b>973</b>	<b>945</b>	<b>969</b>	<b>979</b>	<b>962</b>	<b>946</b>	<b>969</b>	<b>944</b>	<b>896</b>	<b>889</b>	<b>918</b>	<b>922</b>	<b>15250</b>		<b>5185,00</b>	<b>511,00</b>		<b>4635,00</b>

REGISTRO DE ACOPIO DE LECHE DE LAS COMUNIDADES DE LA COCIHC ZONA ALTA DEL 1 AL 15 DE SEPTIEMBRE 2016																							
	LABRANZA	L16	M17	M18	J19	V20	S21	D22	L23	M24	M25	J26	V27	S28	D29	L30	M31	TOTAL	PRE CIO	TOTAL	DESCU ENTO	MAS	TOTAL A PAGAR
1	Margarita Ortiz	5	5	5	5	6	5	6	6	7	6	5	5	7	5	6	5	89	0,34	30,26	3,00	0,50	26,76
2	Mercedes Remache	7	9	9	6	7	7	7	9	9	10	9	9	9	8	7	9	131	0,34	44,54	31,00	0,50	13,04
3	Luz María Caive	20	22	22	22	22	24	22	22	20	20	23	23	23	23	23	20	351	0,34	119,34	6,00	0,50	112,84
4	María Juana Cuji	7	7	5	7	6	8	5	6	7	7	6	6	6	5	4	6	98	0,34	33,32	3,00	0,50	29,82
5	Toribia Curichumbi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	0,34	16,32	3,00	0,50	12,82
6	Margarita Remache	20	19	20	19	20	18	18	19	17	19	19	18	17	19	19	19	300	0,34	102,00	3,00	0,50	98,50
7	Manuela Cuji	7	5	8	2	0	9	9	8	9	9	4	0	6	9	9	8	102	0,34	34,68	3,00	0,50	31,18
8	Francisco Lema	19	20	20	19	19	19	18	20	18	16	20	19	20	20	19	19	305	0,34	103,70	3,00	0,50	100,20
9	Carmen Curichumbi	2	0	2	0	3	0	2	2	2	2	2	0	2	0	2	0	21	0,34	7,14	3,00	0,50	3,64
11	Norma Yépez	4	4	5	5	4	8	4	5	5	5	3	3	3	5	5	4	72	0,34	24,48	3,00	0,50	20,98
12	María Yumbillo	8	9	8	9	9	0	7	8	9	7	7	7	9	8	7	7	119	0,34	40,46	3,00	0,50	36,96
13	Isidora Yépez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,34	0,00	3,00	0,50	-3,50
14	Luz María Yépez	7	5	6	6	6	7	6	5	3	6	5	6	5	4	6	4	87	0,34	29,58	3,00	0,50	26,08
15	Aniceta Remache	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	6	7	7	6	6	6	105	0,34	35,70	3,00	0,50	32,20
16	Rosa Yépez	5	5	5	5	4	10	4	4	0	5	4	0	0	0	3	3	57	0,34	19,38	3,00	0,50	15,88
17	Manuela Lema Cuji0	8	8	9	9	9	11	9	9	9	9	9	8	8	9	9	9	142	0,34	48,28	3,00	0,50	44,78
18	María Cartagena	3	10	11	11	9	0	10	9	11	10	11	10	10	10	12	10	147	0,34	49,98	3,00	0,50	46,48
19	Rosa Álvarez	11	6	8	7	7	18	8	7	7	7	6	6	0	9	7	7	121	0,34	41,14	6,00	0,50	34,64
20	Ana Lucia Paguay	0	0	16	14	13	18	14	17	16	17	16	13	15	14	16	16	215	0,34	73,10	3,00	0,50	69,60
	TOTAL	143	144	169	156	154	169	159	166	159	165	158	143	150	157	163	155	2510,00		780,30	88,00	9,00	683,30

	G.GRANDE Y BELEN	L16	M17	M18	J19	V20	S21	D22	L23	M24	M25	J26	V27	S28	D29	L30	M31	TOTAL	PRE CIO	TOTAL	DESCU ENTO	MAS	TOTAL A PAGAR
1	Barbarita Morocho	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	70	0,34	23,80	3,00	0,50	20,30
2	María Mejía	15	15	15	15	15	15	12	12	13	11	11	11	11	11	12	12	206	0,34	70,04	3,00	0,50	66,54
4	Manuela Vera	5	4	4	5	4	5	0	5	4	4	4	4	3	3	4	3	61	0,34	20,74	3,00	0,50	17,24
5	Carmen Lema Rigcha	3	0	0	3	0	3	0	3	0	3	0	4	3	3	3	3	31	0,34	10,54	3,00	0,50	7,04
6	María Juana Concha	2	2	2	2	2	0	3	2	2	2	2	2	0	0	0	2	25	0,34	8,50	3,00	0,50	5,00
7	Luz María Rigcha	9	9	9	8	8	9	10	8	6	9	8	8	8	6	9	8	132	0,34	44,88	3,00	0,50	41,38
8	Rosa Riccha	5	5	6	6	5	5	5	4	4	5	5	5	6	6	5	5	82	0,34	27,88	3,00	0,50	24,38
9	Rosa Morocho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,34	0,00	3,00	0,50	-3,50
10	Segundo Patajalo	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	0	0	49	0,34	16,66	3,00	0,50	13,16
11	Hilaria Yuquilema	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	0,34	20,40	3,00	0,50	16,90
12	Juana Yuquilema	12	12	12	11	11	10	9	9	10	10	10	10	10	10	10	12	168	0,34	57,12	3,00	0,50	53,62
	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>62</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>46</b>	<b>55</b>	<b>51</b>	<b>56</b>	<b>52</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>54</b>	<b>884,00</b>		<b>300,56</b>	<b>33,00</b>		<b>262,06</b>

	SAN JOSE ALTO	L16	M17	14	J19	V20	S21	D22	L23	M24	M25	J26	V27	S28	D29	L30	M31	TOTAL	PRE CIO	TOTAL	DESCU ENTO	MAS	TOTAL A PAGAR
1	Manuela Maji Gavín	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	7	7	7	6	7	7	120	0,34	40,8	3,00	0,5	37,3
2	Manuela Yépez	22	20	20	20	10	20	19	19	19	20	20	10	19	20	19	20	297	0,34	100,98	3,00	0,5	97,48
3	Gonzalo Guamán Maji	17	17	14	17	16	16	15	15	14	16	17	19	18	19	19	18	267	0,34	90,78	3,00	0,5	87,28
4	Francisca Pilco	9	9	10	10	9	10	10	10	9	8	8	10	9	10	10	10	151	0,34	51,34	3,00	0,5	47,84
5	Teresa Llinín	6	7	7	7	6	6	5	5	7	5	6	6	6	6	7	6	98	0,34	33,32	3,00	0,5	29,82
6	Martha Tocto	9	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	10	7	11	10	9	150	0,34	51	3,00	0,5	47,5
7	María Gavín	16	17	16	16	17	17	19	19	17	17	17	19	17	15	17	15	271	0,34	92,14	3,00	0,5	88,64
8	Rosa Tocto Guamán	18	18	17	17	17	12	14	14	14	12	12	13	12	13	14	15	232	0,34	78,88	3,00	0,5	75,38
9	Milchora Guamán	12	14	12	12	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	11	192	0,34	65,28	0,00	0,5	64,78
	<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>120</b>	<b>113</b>	<b>117</b>	<b>104</b>	<b>110</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>109</b>	<b>107</b>	<b>108</b>	<b>106</b>	<b>107</b>	<b>112</b>	<b>115</b>	<b>111</b>	<b>1778,00</b>		<b>604,52</b>	<b>24,00</b>		<b>576,02</b>

	LA MERCED ALTO	L16	M17	M18	J19	V20	S21	D22	L23	M24	M25	J26	V27	S28	D29	L30	M31	TOTAL	PRE CIO	TOTAL	DESCU ENTO	MAS	TOTAL A PAGAR
1	Alberto Patajalo	25	22	26	26	23	27	27	25	23	23	25	28	22	22	21	19	384	0,34	130,56	3,00	0,50	127,06
2	María Elena Lema	14	13	14	15	15	15	15	15	15	15	15	11	15	15	15	14	231	0,34	78,54	3,00	0,50	75,04
3	Manuela Carrillo	4	3	0	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	47	0,34	15,98	3,00	0,50	12,48
4	Juana Carrillo	10	9	7	7	9	9	9	10	9	9	9	9	9	8	9	8	140	0,34	47,60	3,00	0,50	44,10
5	Rosa Lema	23	22	21	22	20	22	21	22	23	23	24	23	20	21	24	22	353	0,34	120,02	15,00	0,50	104,52
6	Xavier Maji	10	7	9	8	10	8	7	7	8	8	9	8	8	7	8	10	132	0,34	44,88	0,00	0,50	44,38
7	Rosa Villa	10	10	10	9	10	7	17	16	16	15	15	12	14	15	15	15	206	0,34	70,04	3,00	0,50	66,54
8	Juana Patajalo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	25	24	329	0,34	111,86	3,00	0,50	108,36
9	Manuel Vendobal	13	15	13	15	13	11	14	13	14	11	13	11	6	10	9	9	190	0,34	64,60	3,00	0,50	61,10
10	Margarita Maji	9	8	10	10	9	8	8	9	9	9	9	9	6	8	7	7	135	0,34	45,90	3,00	0,50	42,40
11	Rosa Elvira Maji	7	7	5	6	6	6	6	6	6	7	7	7	5	6	5	6	98	0,34	33,32	3,00	0,50	29,82
12	Rosa Vendoval	11	9	10	12	11	11	10	9	11	10	10	9	9	9	9	9	159	0,34	54,06	3,00	0,50	50,56
13	María Vendoval Patajalo	19	19	18	20	19	21	19	19	16	16	16	17	16	14	15	15	279	0,34	94,86	3,00	0,50	91,36
14	Mariano Patajalo	12	11	10	12	12	13	12	13	12	14	14	14	14	13	13	13	202	0,34	68,68	3,00	0,50	65,18
15	María Lorenza Carrillo	14	14	14	13	14	14	14	15	15	14	15	15	15	14	15	14	229	0,34	77,86	3,00	0,50	74,36
16	Magdalena Carrillo	12	7	9	9	10	8	11	10	10	10	10	9	7	8	9	10	149	0,34	50,66	3,00	0,50	47,16
17	Lorenza Patajalo Yépez	16	0	0	13	6	6	7	9	9	8	4	9	7	7	8	8	117	0,34	39,78	3,00	0,50	36,28
18	María Pilataxi	15	17	17	17	18	16	16	16	15	17	17	17	16	15	17	15	261	0,34	88,74	3,00	0,50	85,24
19	Juana Maji Patajalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,34	0,00	3,00	0,50	-3,50
20	Lucia Patajalo Yépez	18	18	19	17	18	17	17	17	17	18	17	17	17	19	21	26	293	0,34	99,62	3,00	0,50	96,12
21	Ana María Tenelema	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,34	0,00	3,00	0,50	-3,50
22	Juan Carrillo Paguay	4	3	5	5	3	4	5	5	4	6	5	6	7	6	5	6	79	0,34	26,86	3,00	0,50	23,36
23	Samuel Tenelema	22	21	20	18	20	20	16	20	20	19	21	19	18	20	18	19	311	0,34	105,74	3,00	0,50	102,24
24	Manuela Cujilema	7	12	19	10	11	11	11	10	8	11	8	9	10	10	9	10	166	0,34	56,44	3,00	0,50	52,94
25	Rosa Elena Maji	4	5	21	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	79	0,34	26,86	3,00	0,50	23,36
26	David Guamán	15	16	15	15	15	14	14	15	15	12	15	15	13	10	14	15	228	0,34	77,52	3,00	0,50	74,02

27	María Patajalo Chimbolema	7	6	18	5	6	5	6	7	7	6	6	6	6	5	5	5	106	0,34	36,04	3,00	0,50	32,54
28	Lucía Patajalo Tocto	17	14	16	17	17	14	14	15	14	14	15	14	14	15	14	238	0,34	80,92	3,00	0,50	77,42	
29	Andrés Maji	8	8	10	9	8	10	11	9	12	8	9	8	8	9	7	9	143	0,34	48,62	3,00	0,50	45,12
30	Lorenza Patajalo Guamán	7	7	7	5	6	7	6	7	5	7	7	6	5	5	5	7	99	0,34	33,66	3,00	0,50	30,16
	TOTAL	353	323	363	20	336	332	340	345	340	337	341	334	314	317	331	335	5383,00		1830,22	99,00		1716,22
	TOTAL ACOPIO ZONA ALTA	678	646	705	355	650	670	656	677	659	665	659	638	624	636	660	655	10555,00		3515,60	244,00		3237,60

	ZONA URBANA	L16	M17	M18	J19	V20	S21	D22	L23	M24	M25	J26	V27	S28	D29	L30	M31	TOTAL	PRECIO	TOTAL	DESCUENTO	MAS	TOTAL A PAGAR
1	Juana Guamán	7	11	6	7	6	5	6	6	6	5	5	5	6	0	7	7	95	0,34	32,3	0,00	0,5	31,8
2	Olga Guamán	4	4	4	5	0	0	5	4	4	0	4	5	0	0	5	5	49	0,34	16,66	3,00	0,5	13,16
3	Juana Shayñay	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	0	83	0,34	28,22	3,00	0,5	24,72
4	Josefina Guamán	6	12	6	5	4	9	8	6	7	6	6	6	13	0	5	7	106	0,34	36,04	3,00	0,5	32,54
5	María Betun	5	5	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0,34	6,8	0,00	0,5	6,3
6	Rosa Maji	3	4	5	5	5	5	3	5	5	6	5	6	0	5	4	5	71	0,34	24,14	3,00	0,5	20,64
7	Martha Guamán	6	5	4	5	6	5	4	6	5	5	5	5	6	0	5	6	78	0,34	26,52	3,00	0,5	23,02
8	Mirian Sagñay	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,34	1,02	0,00	0,5	0,52
9	María Rea	0	6	7	6	4	0	5	5	5	5	5	5	0	5	6	6	70	0,34	23,8	3,00	0,5	20,3
10	Daniel Sagñay	19	18	20	20	20	20	20	20	20	23	23	23	23	20	23	23	335	0,34	113,9	6,00	0,5	107,4
	<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>70</b>	<b>62</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>61</b>	<b>54</b>	<b>35</b>	<b>61</b>	<b>59</b>	<b>502</b>		<b>77,18</b>	<b>24,00</b>		<b>280,4</b>
	<b>TOTAL LITROS DE LECHE ZONAS</b>	<b>1762</b>	<b>1704</b>	<b>1722</b>	<b>1380</b>	<b>1679</b>	<b>1665</b>	<b>1681</b>	<b>1716</b>	<b>1678</b>	<b>1667</b>	<b>1687</b>	<b>1643</b>	<b>1574</b>	<b>1560</b>	<b>1639</b>					<b>779</b>		

## Anexo 7: Instalaciones de la COCIHC

### Área de Recepción y despacho de leche



### Área de Laboratorio



Entrada de la Empresa Asociativa COCIHC



Administrador de COCIHC y Miembros de Fundación CODESPA

